



「地域社会」に新たな価値を提供し続ける
デスティネーション・カンパニーへ

アニュアルレポート 2022

2022年3月期





valer Holdings

「地域社会」に新たな価値を――

企業理念

バローグループは「創造・先取り・挑戦」を企業理念とし、それらを綱領として定めています。

この理念は1958年の創業時から現在まで、グループ全社員に共有され、

企業経営の礎となっています。

綱領

バローグループの全社員は実業人としての自覚を持ち地域社会の繁栄と
社会文化の向上に寄与せんことを期す。

このために一人一人は「誠」をモットーとして業務にあたり、創造、先取り、挑戦の姿勢で
目標を高く掲げ、強い団結の下に英知と努力をもって徹底的に力闘するものなり。

Valor とは、英語の古語である『勇気ある者』を意味します。

私たちは、社会に貢献できる責任ある企業づくりのためには、

何事にも挑戦する「勇気」を持ちつづけることが大切だと信じています。

「地域社会」に新たな価値を提供し続ける デスティネーション・カンパニー*へ

*デスティネーション・カンパニー … 社会から選ばれる企業



valor Holdings
Annual Report
2022

CONTENTS

about バロー

2 バローグループの成長の軌跡

成長戦略

4 会長兼CEOインタビュー

8 社長代行インタビュー

12 持続的成長のための
バローグループのビジネスモデル

14 中長期経営方針

15 中期3か年経営計画

16 特集 川上にさかのぼるバローのビジネスモデル

成果

18 セグメント概況・セグメント情報

20 セグメント業績推移

価値創造の基盤

22 サステナビリティ・マネジメント

24 地球環境

26 地域社会・地球環境

28 人材の多様性

30 コーポレートガバナンス

33 コンプライアンス・リスク管理体制

財務・企業データ

34 11年間の財務ハイライト

36 連結貸借対照表

37 連結損益計算書

38 連結キャッシュ・フロー計算書

39 連結株主資本等変動計算書

40 企業データ・株式状況

バローグループの成長の軌跡

経営資源を活用して顧客との「接点」を強化し、
時代の変化に即した新たな価値を提供してまいります。

バローグループでは、調達・製造から流通・販売までを一貫して担う「製造小売業」としてのビジネスモデル構築を志向するとともに、スーパーマーケット・ドラッグストア・ホームセンターなど、地域の多様なニーズに応じた多様な事業を展開しております。これらを競争力あるフォーマットへ転換するとともに、製造小売業を基盤に顧客との「接点」を強化しながら、中長期的な成長を実現してまいります。

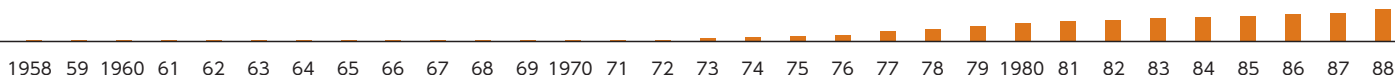
新型コロナウイルス影響下においてありたい姿の明確化

新型コロナウイルス感染症の影響の下、日常生活に欠かせない商品を安定供給するという変わることのない社会的使命と、新たな生活様式・消費行動に合わせて商品・サービスの提供方法を変える必要があるという双方を認識し、当社グループが社会の中でどのような存在でありたいか、どのように価値創造を図るのかを改めて整理いたしました。

その結果、2030年を見据えた中長期経営方針「バローグループ・ビジョン2030」、「サステナビリティ・ビジョン2030」を定め、その実現に向けて「バローグループ新中期3ヵ年経営計画」を2021年度に策定いたしました。企業理念に掲げる「創造・先取り・挑戦」の姿勢で、持続的な成長と持続可能な社会の実現を目指して取り組んでまいります。

これまでの軌跡

スーパーマーケット事業	スポーツクラブ事業
ドラッグストア事業	流通関連事業
ホームセンター事業	その他



1958～ スーパーマーケット事業の開始と周辺事業への着手



1958年、岐阜県恵那市に「株式会社主婦の店」を設立し、スーパーマーケット1号店を開設しました（1974年に社名を「株式会社バロー」へ変更）。その後、中部薬品株式会社を設立し、ドラッグストア事業を展開するとともに、中部興産株式会社、中部フーズ株式会社、中部流通株式会社等を設立し、小売から派生した周辺事業にも着手しました。1989年、岐阜県多治見市に物流センターを開設しております。

1995～ 多角化推進と物流網の整備

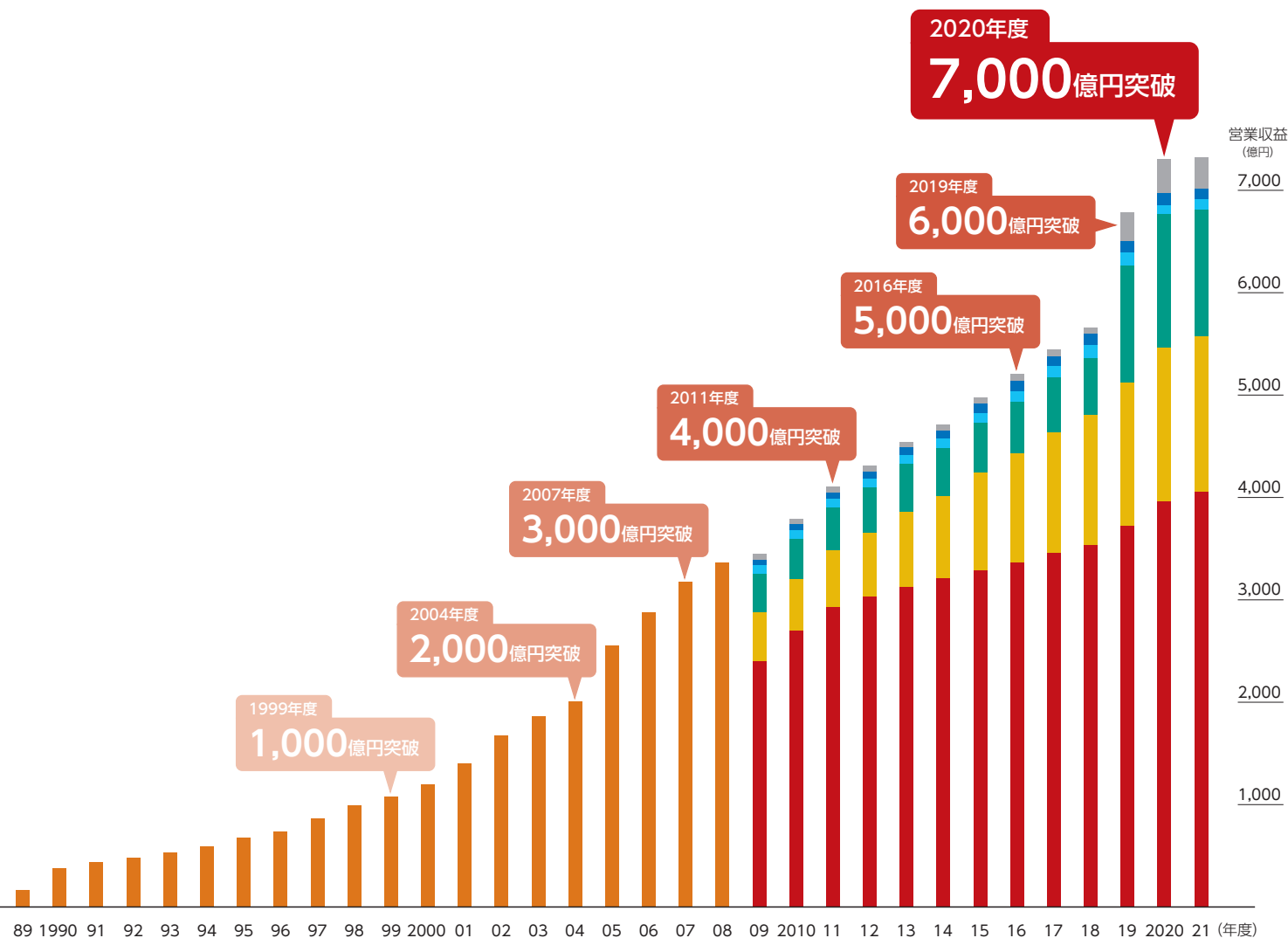


スーパーマーケット事業を拡大する一方、ホームセンター事業を展開する株式会社富士屋との合併や、株式会社アクトスへのスポーツクラブ事業の営業譲渡を通じ、両事業の基盤固めを行いました。また、スーパーマーケット事業の展開地域の拡大に伴い、富山県南砺市に北陸物流センターを設立するなど、物流網の整備も進みました。

企業間連携が果たす役割の変遷

これまでスーパーマーケット事業を中心に、規模や展開エリアの拡大を目的としたM&Aを実施してまいりました。2015年以降は、特徴ある商品を持つ食品製造業を子会社化するとともに、商品の仕入・開発に留まらず、包括的な取り組みへと発展する企業間連携を進めております。

スケールメリットの追求 1995▶



2005～ スーパーマーケットの規模拡大と製造小売業への挑戦



スーパーマーケット事業では積極出店やM&Aにより規模を拡大しました。子会社化した主な企業には、株式会社タチヤ、株式会社ユース、株式会社サンフレンド（現、株式会社食鮮館タイヨー）等があります。また、製造から流通・販売までを一貫して担う「製造小売業」のビジネスモデル構築を目指し、製造・卸売等の機能を担う子会社を設立するとともに、物流センターや製造・加工拠点等のインフラを整備しました。

2015～ 製造小売業への進化と多角化グループ経営による成長



2015年10月、持株会社体制へ移行し、事業会社の成長と持株会社によるガバナンス強化を促す組織基盤を整備しました。商品力の向上やビジネスモデルの進化を目的として、株式会社ホームセンターパローとアレンザホールディングス株式会社との間で、2019年4月1日を効力発生日とする株式交換を通じてホームセンター事業を統合し、次なる成長への布石を打っています。

展開エリアの拡大 2005▶

地域シェアの向上 2005▶

商品力の向上／ビジネスモデルの進化 2015▶



代表取締役会長兼CEO

田代正美

デスティネーション・カンパニーとして 実現する「バロー経済圏」の未来

新中期3ヵ年経営計画による変革とチャレンジ

食品流通業および周辺業界は、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中で、人々の生活を支えるライフラインとしての機能を維持し、社会的責任を果たすとともに、コロナ環境下における消費行動の変化を捉え、事業の存続をかけて対応し続けています。

当社グループにおいても、コロナ環境への対応について、その緊急性および重要性を認識した取り組みを進める一方、より中長期的な経営課題として、ここ10年ほどで変化したお客様のニーズをいかに掌握し、これからの事業成長につなげていくかという観点から、近年新たな方向性を打ち出してきました。

その方向性に基づく変革の柱が、「デスティネーション・ストア」への転換です。コンビニエンスストアやドラッグストアによる食品販売の強化、EC販売の台頭などを受け、スーパーマーケットが武器とする「商圈の近さ」の優位性が失われたことから、私たちは、「店舗数から商品力へのパラダイムシフト」を基本方針とする経営に舵を切りました。すなわち、個性的な商品・カテゴリー構成を来店動機とするデスティネーション・ストアへの転換により、商圈を越えてお客様を獲得すべく、生鮮部門を拡充する店舗改装を進めつつ、プライベート・ブランドのリニューアルなど商品力の向上を図ってきたのです。

こうした取り組みにより当社グループは、2019年度以降のコロナ環境下において、その影響を克服しつつ店舗競争力と収益性を着実に高めることができ、順調な成長を遂げています。

そして2021年度は、当社グループがこれからの社会に

において「どのような存在でありたいか」「どのように価値創造を図るのか」をあらためて整理し、2030年に向けた中長期経営方針「バローグループ・ビジョン2030」および「サステナビリティ・ビジョン2030」として明確化するとともに、新たな中期3ヵ年経営計画(2021年度～2023年度)を始動しました。本計画は、デスティネーション・ストアへの転換を柱とする変革をさらに推し進め、中長期経営方針が描く未来のビジョンを見据えて、「デスティネーション・カンパニー」への進化を目指すものです。

スーパーマーケット事業が牽引し、27期連続増収

計画1年目の2021年度連結業績は、営業収益が7,325億19百万円(前年度比0.3%増)となりました。新収益認識基準の適用により約200億円の影響を受けながらも、スーパーマーケット事業の伸びが牽引する形で過去最高を更新し、27期連続の増収を遂げました。なお新基準適用前の数値で比較した実質成長は、同3.1%増となっています。利益面は、店舗改装・新設に伴う費用の増加などにより前年度を下回り、営業利益212億5百万円(同17.3%減)、経常利益241億40百万円(同15.0%減)、親会社株主に帰属する当期純利益90億14百万円(同28.4%減)となりました。減益ながら営業利益・経常利益は、過去2番目の高水準を確保しています。

依然としてコロナ禍による社会活動・経済活動への影響や制約が続く中で、小売業を取り巻く環境においては、前年度に顕著だった買いだめや巣ごもり需要の増加が落ち着き、「with コロナ」の消費行動が定着してきた1年でした。

会長兼CEOインタビュー

当社グループは、主力のスーパーマーケット事業における重点戦略として、引き続きデスティネーション・ストアへの転換を推進しつつ、商品力の向上に努めました。具体的には、28店舗で生鮮部門を拡充する改装を実施し、同時に専門店の強さを活かした商品づくりや製造小売の強化、PB(プライベート・ブランド)の充実によって商品力を高め、お客様に対しては、自社電子マネー「LuVit(ルビット)カード・アプリ」による囲い込みを図りました。

またスーパーマーケット事業では、新たな注力テーマとして、都心部で生鮮や惣菜に特化した「業種店」の出店を開始し、郊外と異なるチェーン展開のフォーマットを築いていきました。立地を確保しやすい小型店舗で都心の生鮮・総菜ニーズを取り込むべく、スーパーマーケットスタイルを活かした専門性の強い店づくりを進めています。店頭販売で高度な商品知識や販売技術を発揮する「マイスター」資格保有社員の育成にも力を入れています。

一方、コロナ環境下で消費者の利用が増加しているEC事業は、2021年6月からアマゾンジャパン合同会社との協業を開始したネットスーパーが順調に伸び、商圈シェアの拡大にも貢献しました。

結果として当期のスーパーマーケット事業は、デスティネーション・ストアへの改装の奏功により、生鮮部門を中心に既存店売上高を伸ばしたことに加え、2021年10月に子会社化した株式会社八百鮮と株式会社ヤマタも寄与し、営業収益が増加しました。ドラッグストア事業は、新店売上高の増加と調剤やEC販売の好調が下支えとなり、増収を果たしましたが、ホームセンター事業は、コロナ特需の反動を受けたことで営業収益が減少しました。

三つの成長戦略が着実に進展した中計初年度

二つの中長期経営方針「バローグループ・ビジョン2030」と「サステナビリティ・ビジョン2030」は、当社

グループが世の中に必要不可欠な会社として存続していくためのロードマップです。「バローグループ・ビジョン2030」は、商品・サービス・決済で地域を繋ぐデスティネーション・カンパニーとして、店舗の枠を超えた包括的な経済圏を構築していきます。「サステナビリティ・ビジョン2030」は、事業活動におけるグループ全従業員の取り組みを通じて、持続可能な社会づくりに貢献し、ステークホルダーの皆様とともに発展する企業を目指します。

そして現在推進中の中期3ヵ年経営計画は、これらのビジョンを実現していくファーストステップの3年間と位置付けています。本計画は、最終年度の2024年3月期連結業績における営業収益7,800億円、営業利益290億円、経常利益310億円、ROE9.3%、ROIC 6.3%、D/Eレシオ0.6倍の達成を目指し、成長戦略として「商品で繋ぐ」「顧客と繋がる」「社会との繋がり」の三つを遂行していきます。

商品で繋ぐ取り組みは、グループ調達・製造機能を活用した「バローにしかない」魅力ある商品づくりに注力しています。計画初年度は、年間販売額1億円超のグループ製造商品数が129品目(前期比15品目増)となり、着実な進展を示しました。さらにPB商品は、店舗での販売だけでなく、輸出を含めた外部販売の実績も伸ばしています。

顧客と繋がる取り組みは、「LuVitカード・アプリ」の会員数拡大とEC事業の強化を進めています。計画初年度は、「LuVitカード・アプリ」の会員数が合計429万人(前期比59万人増)となり、EC事業も前述の通りアマゾンとの協業展開が好成果を上げた他、事業所配送型ネットスーパー「ainoma(アイノマ)」も堅調に推移しました。

なおPB事業とEC事業は、法人・自治体向けに商品を販売するBtoB事業とともに「ノンストア事業」と位置付け、2022年5月に株式会社Vソリューションに統合しました。この集約により競争力を高め、規模拡大と新たな市場の開拓を目指します。

社会との繋がりでは、環境負荷の低減に向けて、自社保有施設への太陽光発電システムや余剰電力循環モデルの導入を進めています。専門子会社を通じて資源リサイクルにも取り組み、行政と連携して、さまざまな社会的要請に応えています。

当社グループは、この三つの成長戦略を通じて事業基盤をさらに強化し、中長期経営方針が目指すバロー経済圏の形成とデスティネーション・カンパニーへの進化、そして持続可能な社会を実現するための礎を築き上げていきます。

ステークホルダーの皆様と分かち合う豊かな未来

計画2年目の2022年度連結業績は、増収・増益を見込み、営業収益7,500億円(前年度比2.4%増)、営業利益227億円(同7.0%増)、経常利益250億円(同3.6%増)、親会社株主に帰属する当期純利益115億円

(同27.6%増)を予想しています。

また、連結配当性向25%を目処に安定的かつ継続的な配当実施を継続する利益還元方針に基づき、2022年度の年間配当額は、前年度比2円増配となる1株当たり58円(中間配当同27円・期末配当同31円)を予定しています。株主の皆様のご期待に応えるべく、一層の業績向上に努め、還元水準をさらに高めつつ、企業価値の拡大を図ってまいります。

なお当社は、2022年8月10日付で小池孝幸を取締役社長代行に任命しました。私も代表取締役会長兼CEOとして全力で取締役会メンバーを支えながら、ステークホルダーの皆様にご安心いただけるよう、これまで以上に盤石なグループ経営体制を敷いていく所存です。

ステークホルダーの皆様におかれましては、私たちバローグループが創り上げていく豊かな未来にご期待いただき、引き続き一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。





取締役社長代行

小池 孝幸

バローグループにしか生み出せない 価値を地域社会へ提供する

「本業の強化」と「グループ資源を活用した二毛作」

2022年8月10日付で取締役社長代行を拝命しました小池孝幸です。今後はグループ経営の舵取りを担う立場としてリーダーシップを発揮していきます。なお現状の経営体制においては、私が取締役会議長およびグループ経営執行会議議長を務めています。

私は1995年に入社してから27年間、会社の成長とともに自分自身も成長してきたと思っています。店舗担当からシステム部、商品部、商社出向と経歴を重ね、その後は物流部門に長く携わってきました。あわせて2005年には社長室長としてM&A、事業開発などに関わり、2018年からは物流機能グループ会社である中部興産株式会社の代表取締役社長、2020年から当社の流通技術本部長に就き、現任しています。

こうした経歴を通じての課題は、「各社の強みを繋ぎ合わせて、どうシナジーを出すか」ということです。グループの潜在能力を顕在化させるべく、今までの経験を活かし、今後の経営に私のカラーを発揮していきます。

これからの私のミッションは大きく3つあると考えています。

1つ目は、バローグループのステークホルダーにとってのデスティネーション・カンパニーを追求することです。今後は売上・利益といった業績だけではなく、社会にとって価値のある存在かどうかが重要になってきます。お客様に楽しい買い物ができたといわれる店づくりはもちろんですが、従業員がやりがいを持って働ける会社、取引先様にとって互いに成長を共有できる会社、そして株主様の期待に応える会社を目指します。

2つ目は、バローグループがこれまで築き上げてきた

資産や価値を再構築、デザインし直すことです。業容拡大の中で、グループ会社も60社近くになり、今後の成長戦略を見据えて機能の集約と統合が必要だと感じています。各事業会社が最大のコストパフォーマンスを発揮できる環境を整えていきます。

3つ目に、世代交代を意識して、人材の育成を中心に社内の仕組みを切り替えていきます。我々を取り巻く環境は、ファンダメンタルな要素が大きく変革してきています。コロナ禍はそれを加速させるものでした。今回のトップの交代を契機に、成長のためのマネジメントレベルを引き上げていきます。

上記を実現するための大きな成長方針が「本業の強化」と「バローグループ資源を活用した二毛作」です。

バローグループは、主力の3事業(スーパーマーケット事業、ドラッグストア事業、ホームセンター事業)が成長することで、グループ各社の成長を誘発するモデルを作ってきました。このタイミングで根幹の3事業、特にスーパーマーケット事業に再度注力し、グループ収益の改善をねらいます。下期より「生産性向上」「人材育成」「製造小売業の強化」「PBのテコ入れ」「変化に強い目標管理手法の確立」「販売政策の競争力獲得」の6つのプロジェクトをスタートさせます。これらのプロジェクトに沿って、短期・長期の両面から本業の強化を図ります。

また、バローグループの資源を活用して、店舗チャネルとは別軸で収益をあげる方針を「二毛作」と称しています。この取り組みは、利益獲得策のイノベーションです。具体的には、EC事業・BtoB事業によるノンストア事業の拡大と、行政連携・地域共生による社会への価値還元型のビジネスモデルの展開を進めていきます。

社長代行インタビュー

商品・顧客・社会と繋がる成長戦略の進捗と今後

中期3ヵ年経営計画の始動から1年半の折り返しを過ぎました。戦略目標に掲げる「コネク2030～商品・顧客・社会を繋ぐ」の実践について、外部環境の変化は大きいですが、現在までの進捗はおおむね順調と考えています。

まず「商品で繋ぐ」取り組みは、PB商品の開発を継続して進め、グループで売上5億円超の商品製作を目指す一方で、外部販売も徐々に拡大しております。NBの値上げを背景に、PBの活躍領域、重要性はさらに上がっています。生鮮品についても「魚屋さんの鮓」「社内プロセスセンター加工の焼豚やホルモン」など、カテゴリーキラー水準のMDを展開することで、デスティネーション・ストアとしての手ごたえを感じています。

物価上昇が進む中、お客様の価格価値への感応度、値ごろ感は大きく変化してきております。その変化をいち早く検証して捉えることができるのは、流通業の中でも店舗を持つ我々の強みです。その強みを活かし、お客様目線の商品開発、売り場づくりを追求していきます。同時に、DXを活用した製造と販売サイクルの最適化を図り、グループ内サプライチェーンマネジメントによる原価低減を行います。

「顧客と繋がる」取り組みは、コロナ禍を背景にEC事業、ルビットアプリの改良、デジタルサイネージによるダイレクトマーケティングへの取り組みなどを通じて顧客接点の最大化を追求しています。コロナ禍を背景に、ルビットカード・アプリの会員数も順調に増え、決済多様化への対応も整備できてきました。ファンづくりプロジェクトでは、取引先様とのタスクチームによる分析手法も確立し、知見の蓄積を進めています。さらにAmazon様との協業も、順次出店を増やしています。前述の「二毛作」展開に向けて、地域のさまざまなニーズを拾い上げ、ノンストア事業の拡大を図ります。

「社会との繋がり」の取り組みでは、サステナビリティ課題への対応として、太陽光発電システムや余剰電力

循環モデルの導入、店舗におけるEV充電サービスの提供など、再生可能エネルギーの活用を通じて、脱炭素化への貢献に努めています。また、食品を扱う場面の多い当グループとしましては、フードロスの対策として、地域の子ども食堂やフードバンクと連携した食品の提供を今後も推進していく予定です。飼料値上げなどによる畜産支援としても、当社の食材加工作業で発生する残渣の飼料化といった施策を実行し、統合的・循環的な解決策にも取り組んでいます。さらに近年、想定外の難しい突発的かつ局地的な自然災害が多発しています。ライフラインを担う企業集団である我々の役割は、ますます重要であると認識しております。現在4県47市町村と災害発生時に関する支援協定を締結し、物資提供などの被災地支援を積極的に行っていますが、今後さらに行政・地方自治体との包括連携協定締結を進めていく方針です。

今後の計画遂行においては、これまで以上に「逆算型の思考」が必要と考えます。昨今の原材料高騰、円安、間接コストの上昇など、我々を取り巻く経済環境は予断を許さない状況が続きます。昨年対比で数値改善・業績の比較をしても、想定外のマイナス要因をカバーできません。「我々が目指すべき数値目標・状態目標はどこなのか」を明瞭に定めた上で、戦略・政策を立案し、実行にあたってはより素早く変化対応できるマネジメントが生存条件だと考えています。

DX革新とバローグループ独自のグループシナジー

2030年に向けた中長期経営方針に掲げる「デスティネーション・カンパニー」への進化についても、実現に向けて歩を進めていきます。これまで通り、来店価値の高い店舗づくりを進めることはもちろん、店舗を介さずお客様に価値をお届けできる仕組みづくり、そして行政や法人との連携によって幅広く価値、サービスを提供できる地域共生モデルの創生を進めていきます。

その実現のためには、DXの革新が必要と考え、2021年8月に経済産業省が定める「DX認定事業者」の認定を

取得しました。

DXの推進については、以下の3つの対立軸の「コミュニケーションの加速」を重点課題としております。

1つは、製造と販売間のDXです。2022年春に基幹システムを切り替え、製造機能グループと販売機能グループの情報連携を可能とするネットワークを構築しました。必要な情報を共有することで、サプライチェーンマネジメントの効率を上げ、お客様のニーズに合う商品づくり、売り場づくりを実現していきます。

2つ目は、現場と本部間のDXです。グループ全体で1,300店を超える実店舗と政策立案をする本部においては、伝達ロス、スピード遅延はどうしても発生する課題です。スマートデバイスを導入し、政策の落とし込みやその評価、軌道修正の効率化を図ります。

3つ目は、お客様とバローグループ間のDXです。ルビットアプリをはじめ、ECサービスであるainoma、スポーツクラブアクトス会員向けアプリの利用を今後も積極的に進めていきます。お客様との接点を最大化できるように取り組むことで、マーケットに対して重層的に

アプローチしていきます。我々はより多面的かつ密接に繋がることのできるわけです。

上述したように小売業界は厳しい環境にありますが、このピンチはチャンスでもあると考えています。この機に競合他社には真似できないバローグループ独自の取り組みにも挑戦していきます。例えば物流機能では、一気通貫したマテハンの大規模切り替えにより各事業を横断してのコスト改善を実現していきます。スーパーマーケット店舗をドラッグストア店舗に業態転換することで、閉店・新店関連の投資コストの相殺も行っていきます。2022年4月からは、調達においても今まで以上にグループ共同での取り組み領域を増やし、効率的な仕入への挑戦も実践中です。

バローグループにはまだまだシナジーの部分において改良の余地が多くあると考えています。グループ化によるデメリットにも十分注意を払いつつ、グループ会社全体の生産性を向上させ、より効率的な経営を行うことで次なるバローモデルをつくっていきます。

バローグループの更なる発展にご期待ください。



持続的成長のためのバローグループのビジネスモデル

社会的課題

不均衡な食品需給バランス

- 業態間競争の激化
- 地域農業の担い手の高齢化や後継者不足
- 通商政策が国内農業に及ぼす将来的影響



雇用環境の変化

- 少子高齢化と労働力人口の減少
- 雇用関連法規の改正
- 採用及び雇用維持に係る費用の増加



変化が加速する消費者と小売市場

- 少子高齢化と人口減少
- ITの進化と購買行動の変化
- 地域の暮らしを支える地元供給業者の減少



変化する地球環境

- 地球温暖化と世界的規模で生じる気候変動が生鮮食料品調達に及ぼす将来的影響

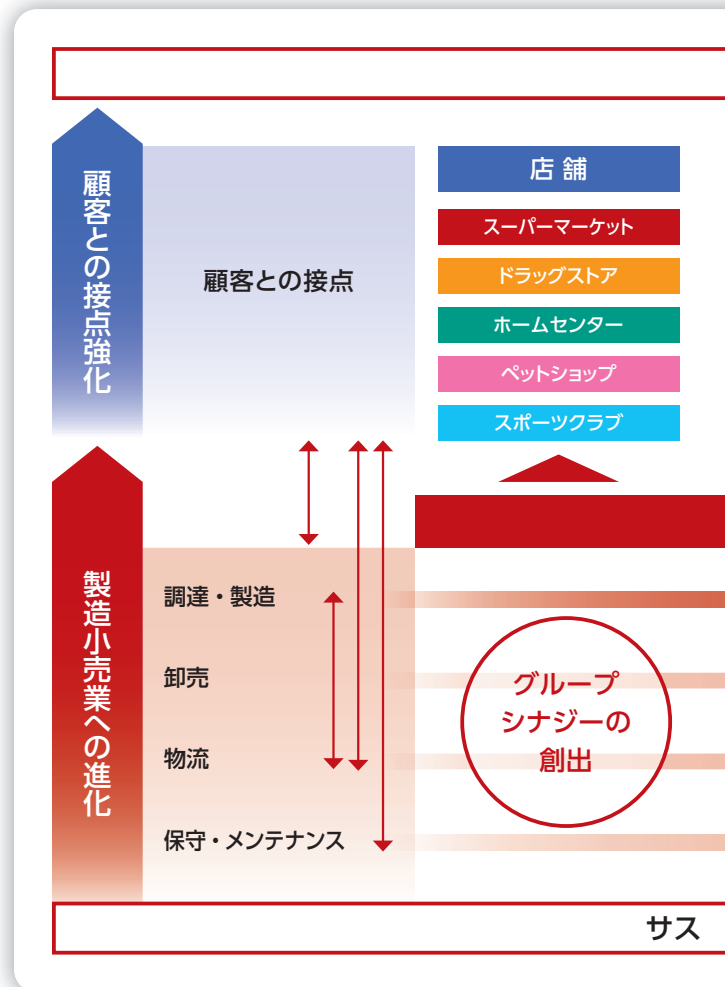


原油価格の高騰

- エネルギーコストの上昇
- withコロナ
- 食料品価格の上昇



バローグループのビジネスモデル



解決策

バローグループ・ビジョン2030

バローグループの商品・サービス・決済で地域を便利に、豊かに繋ぐ「バロー経済圏」の構築と商品力で選ばれる「デスティネーション・カンパニー」を目指します。その実現に向けて、顧客との接点を強化し、「製造小売業」としてのビジネスモデルを進化させます。

商品で繋ぐ

バローグループの商品力

旬の食材を揃え、目的をもって買物にきていただく「デスティネーション・ストア」を構成し、グループ製造機能を活用した「バローグループにしかない」魅力ある商品でお客様と繋がります。

「製造小売業」への進化

グループを形成する1社1社の製造機能会社の商品開発力、製造機能、生産性を高めるとともに、DXを通じサプライチェーンの情報を連携し、調達・製造拠点や企業間連携の広がりに対応します。



地域社会



DX(デジタルトランスフォーメーション)

バローグループの商品力

情報連携

テナビリティ・マネジメント

解決策

コネクト2030

～商品・顧客・社会を繋ぐ

顧客と繋がる

顧客との接点強化

店舗を中心としたお客様との繋がりから、EC（電子商取引）やLu Vit（ルビット）カード・アプリを活用して、多様化する人々の生活様式に対応した、新たな繋がりを強化します。ECインフラの充実度が低い地域へは自社の経営資源を活用した「ドミナント自社EC」、充実度の高い広域へは協業による「広域協業EC」によるEC展開を進めます。

特に強化する「地域」との接点

グループ経営資源を活用し地域との繋がりを強化しながら地域の課題の解決に力を尽くします。

社会との繋がりを意識した経営

グループ・ガバナンスの強化

取締役会の透明性確保、機能の強化とともに、グループ経営のガバナンスの充実を図り、グループとしての成長力の更なる促進。

グループ全従業員で活動推進

グループ従業員の全員活動の推進により、「地球環境」「地域社会」「人材の多様性」を重点課題と捉え、地域との繋がりを強めながら課題解決に取り組めます。エネルギー・水、フードロス、リサイクル、地域社会、買物課題、人材活躍の6つの分科会で課題解決プログラムを実行します。



中長期経営方針

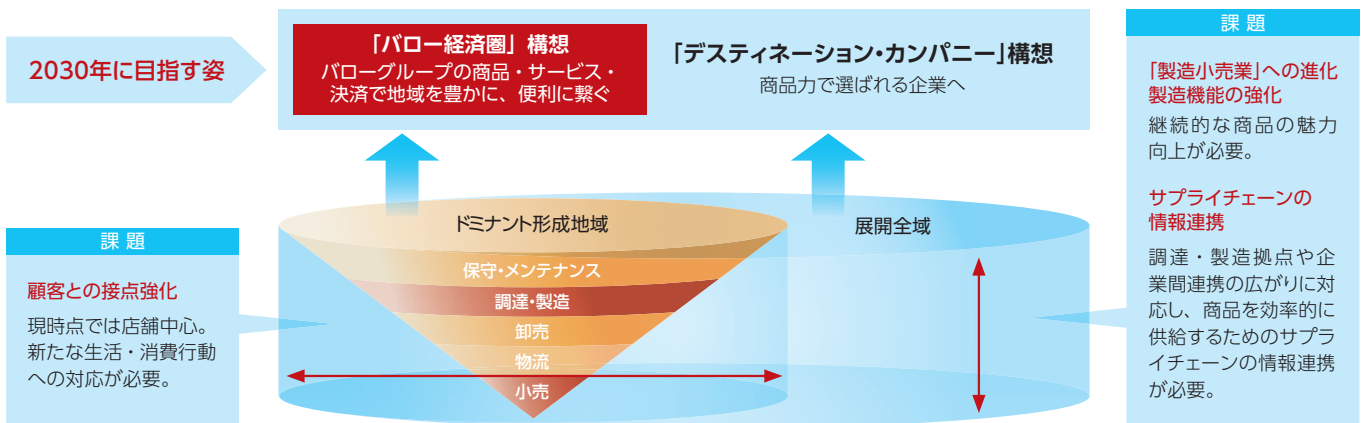
パローグループ・ビジョン2030

ドミナント形成地域では「パロー経済圏」、全域では商品力で選ばれる「デスティネーション・カンパニー」へ。

前3か年中期経営計画のもと、来店動機となる商品・カテゴリーを有する「デスティネーション・ストア」への転換を進めるとともに、企業間連携を通じて包括的な協働取り組みも進め、商品調達を始めとする領域で成果が現れつつありますが、経営効率の一層の向上を達成するためには、多様な経営資源を活かしきる必要があると考えております。経営資源を活かしながらビジネスモデルの進化を図り、持続可能な社会の実現と、企業の成長を目指します。

進化させるビジネスモデル

現在、スーパーマーケット、ドラッグストア、ホームセンター等の1,200店舗以上の販売網があり、お客様に近いという利点を有しておりますが、今後は店舗のみならず、EC（電子商取引）や自社電子マネーLu Vit（ルビット）を通じ、顧客との接点を強化してまいります。また、「デスティネーション・カンパニー」への移行には、製造機能の強化に加え、調達・製造拠点や企業間連携の広がりに対応した効率的なサプライチェーンの構築が不可欠であることから、DX（デジタル・トランスフォーメーション）を通じて情報連携を図り、ビジネスモデルを進化させてまいります。



中長期定量目標

(2022年3月期～2030年3月期)

	2020年度 前中期3か年最終年度	2023年度 中期3か年最終年度	2026年度 ご参考	2029年度 パローグループ・ビジョン2030
規模				
・営業収益	7,301億円	7,800億円		1兆円超
・営業利益	256億円	290億円		480億円超
・経常利益	283億円	310億円		500億円超
効率性				
ROIC*	6.0%(>WACC)	6.3%(>WACC)	8%(>WACC)	9%(>WACC)
II	営業利益率3.5%	営業利益率3.7%	営業利益率↑	営業利益率4.8%
税引後営業利益率	売上総利益率26.4%	売上総利益率↑	売上総利益率↑	売上総利益率↑
X	販売管理費比率25.3%	販売管理費比率↑	販売管理費比率↓	販売管理費比率↓
投下資本回転率	2.7回	2.7回	↑	3.1回

注：2022年3月期の期首より、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用。

*税引後営業利益（税効果会計適用後の法人税等の負担率を使用）÷（有利子負債+自己資本+非支配株主持分）で算出。

ビジネスモデルKPI

	2020年度 前中期3か年最終年度	2023年度 中期3か年最終年度	2026年度 ご参考	2029年度 パローグループ・ビジョン2030
商品力（株式会社パロー）		2022年度実績		
・年間販売額1億円超のグループ製造商品	114品目	129品目	グループ製造惣菜販売No.1 「生姜香る!若鶏の竜田揚げ」	300品目
店舗転換度（株式会社パロー）				
・1店舗当たり売上高	12.4億円	12.7億円	13億円	15億円
顧客との接点				
・LuVitカード会員数	338万人	376万人		600万人
・アプリ登録会員数	32万人	53万人	100万人	300万人
・EC売上高*	51億円	73億円	100億円	500億円

注：*EC（ドラッグストア・ホームセンター事業）、事業所向け配送事業ainoma（アイノマ）、ドライブスルー、その他無店舗販売事業の売上高。
2021年夏よりアマゾン・ジャパン合同会社との協業による新サービスを開始。

中期3カ年経営計画

中期3カ年経営計画

定量目標 (2024年3月期)

【規模】 営業収益 7,800億円、営業利益 290億円、経常利益 310億円

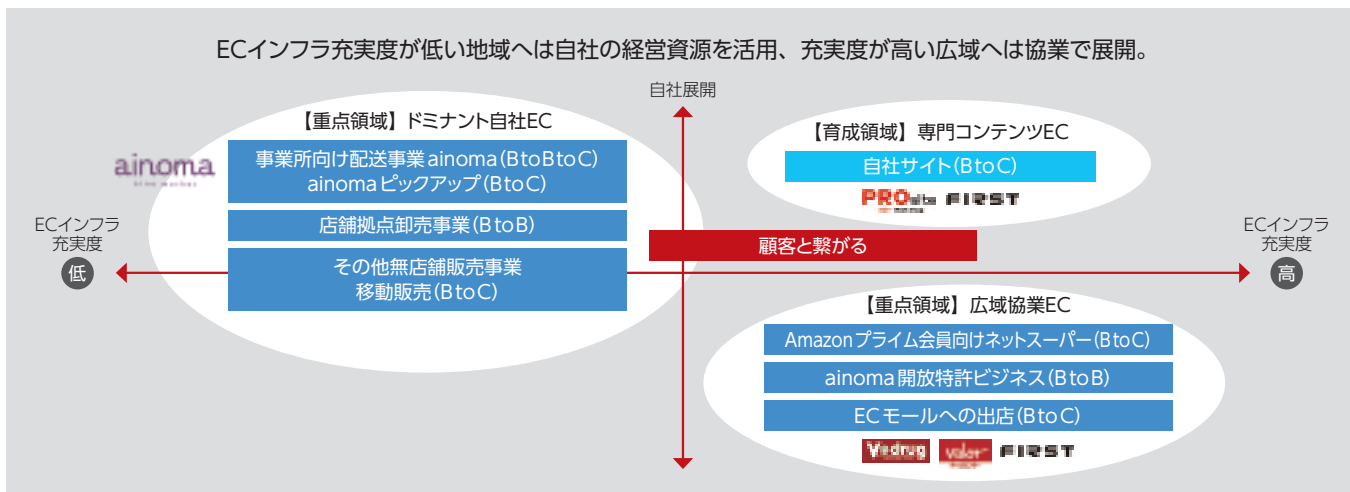
【経営効率】 ROE 9.3%、ROIC 6.3%、D/Eレシオ 0.6倍

コネクティブ 商品・顧客・社会を繋ぐ	重点施策	商品力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 「[デスティネーション・ストア]」への転換推進 ● 製造機能の強化 ● サプライチェーンの情報連携
		顧客との接点強化	<ul style="list-style-type: none"> ● EC戦略の推進 ● Lu Vitカード・アプリのデータ活用
		生産性の改善	<ul style="list-style-type: none"> ● ローコスト経営への基盤形成 ● 資産効率の改善
	サステナビリティ・マネジメント	グループ・ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の実効性向上 ● グループ企業に対する監督強化
		脱炭素化社会の実現 食品廃棄物の削減	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社拠点CO₂排出量 10%削減 (2019年度比) ● 食品廃棄物発生量 35%削減 (2016年度比)

重点施策の詳細

「[デスティネーション・ストア]」への転換推進	<ul style="list-style-type: none"> ● スーパーマーケット事業の既存店改装年間約30店舗 ● 商品知識・販売技術を習得する研修の拡充 ● エキスパートを育成・処遇するマイスター制度の運用
製造機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ製造機能の商品開発プロセスの見直し ● 設備入替による品質・生産性の向上
サプライチェーンの情報連携	<ul style="list-style-type: none"> ● データHUBの導入や登録情報の精度向上
EC戦略の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● ドミナント自社EC / 広域協業EC
LuVitカード・アプリのデータ活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 会員情報に紐づいた購買履歴情報(ID - POSデータ)活用によるデジタル販促・テスト・マーケティング推進 ● アプリ機能強化による予約販売・業態間連携、決済多様化への対応
ローコスト経営への基盤形成	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗のスマート・デバイス環境整備 ● RPAやAI活用による業務の自動化・簡素化
資産効率の改善	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗資産の有効活用、グループ企業間の機能統合

EC戦略の推進



特集 川上にさかのぼるバローのビジネスモデル



バローグループは、スーパーマーケット、ドラッグストア、ホームセンター等の多様な事業を展開するとともに、製造から流通・販売までを一貫して担う「製造小売業」を志向するビジネスモデルを構築し、グループの経営資源を組み合わせ

調達・製造

顧客情報に基づく商品開発プロセスを構築、定着させることで魅力ある商品を発売するための調達・製造機能を担う企業グループです。付加価値商品開発を通じて、垂直統合を強化し、グループ外販売も推進していきます。



農産

- ・中部アグリ(株) アグリ事業
- ・(有)白石罐詰工場 根菜水煮製造
- ・(株)アグリトレード 米種子生産・販売 他

食品企画

- ・(株)フードアンドパートナーズ 商品企画・販売

水産

- ・(株)ダイエフフーズ 水産加工
- ・本田水産(株) 水産加工
- ・(株)石巻フーズ 水産加工

食品・日用品

- ・(株)Vソリューション PB開発、販売

畜産

- ・中部ミート(株) 畜産事業

資材

- ・中部流通(株) 資材・備品輸入卸 他

日配

- ・(株)福井中央漬物 漬物製造
- ・(株)VALO キムチ製造(韓国) 他

農業資材

- ・(株)アグリル 農業資材卸、産直野菜集荷

惣菜

- ・中部フーズ(株) 惣菜・カット野菜・和菓子製造
- ・古屋産業(株) 和菓子製造
- ・(株)桂林閣 中華総菜製造 他

HC商材

- ・(株)アレンザ・ジャパン HC商材輸入

調味料

- ・大東食研(株) 調味料製造

物流・加工

1989年以降、さまざまな物流ニーズに対応したセンターを独自に考案しながら物流エリアも広げてきました。鮮度が命の食品物流におけるコールドチェーンシステムの構築、また、スーパーマーケット・ホームセンター・ドラッグストアと各業態に応じたノウハウ、センター設計からコンピュータの操作画面の細部設計にまでこだわり、独自の物流システムを総合的に築き上げております。



スーパーマーケット
物流センター

岐阜県、愛知県、静岡県 他

食品プロセスセンター

岐阜県、静岡県、福井県 他

惣菜工場
(中部フーズ(株))

岐阜県、静岡県 他

ドラッグストア
物流センター

岐阜県、愛知県、静岡県 他

ホームセンター
物流センター

岐阜県、神奈川県

システム開発

店舗清掃
(株)セイソー

総合ビルメンテナンス
(メンテックス(株))

バックオ

リサ
(有)ジャパンフ

ながらシナジーを創出しています。

営業収益1兆円に向けて、小売・サービス業の規模拡大に対応するための調達・製造機能、物流・加工機能等のインフラを整備・拡充してまいります。

小売・サービス

スーパーマーケット、ドラッグストア、ホームセンター、ペットショップ、スポーツクラブ、EC等、地域流通業として複数の業態を持ち、グループ計1,300超の店舗を展開しています。地域社会に対して新たな価値を提供し続けております。「店舗数から商品力へのパラダイムシフト」を基本方針とする経営のもと、「デスティネーション・ストア」への転換を推進しています。個性的な商品・カテゴリー構成を来店動機とするデスティネーション・ストアへの転換により、商圏を越えてお客様を獲得すべく、スーパーマーケット事業においては生鮮部門を拡充する店舗改装を進めつつ、プライベート・ブランドのリニューアルなど商品力の向上を図っています。

スーパーマーケット



ドラッグストア



ホームセンター



ペットショップ



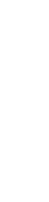
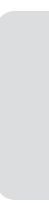
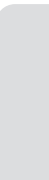
スポーツクラブ



移動販売/事業所宅配/ネットスーパー



お客様



フィス機能

イクル
リーンサービス

デベロッパー
(株)パローマックス

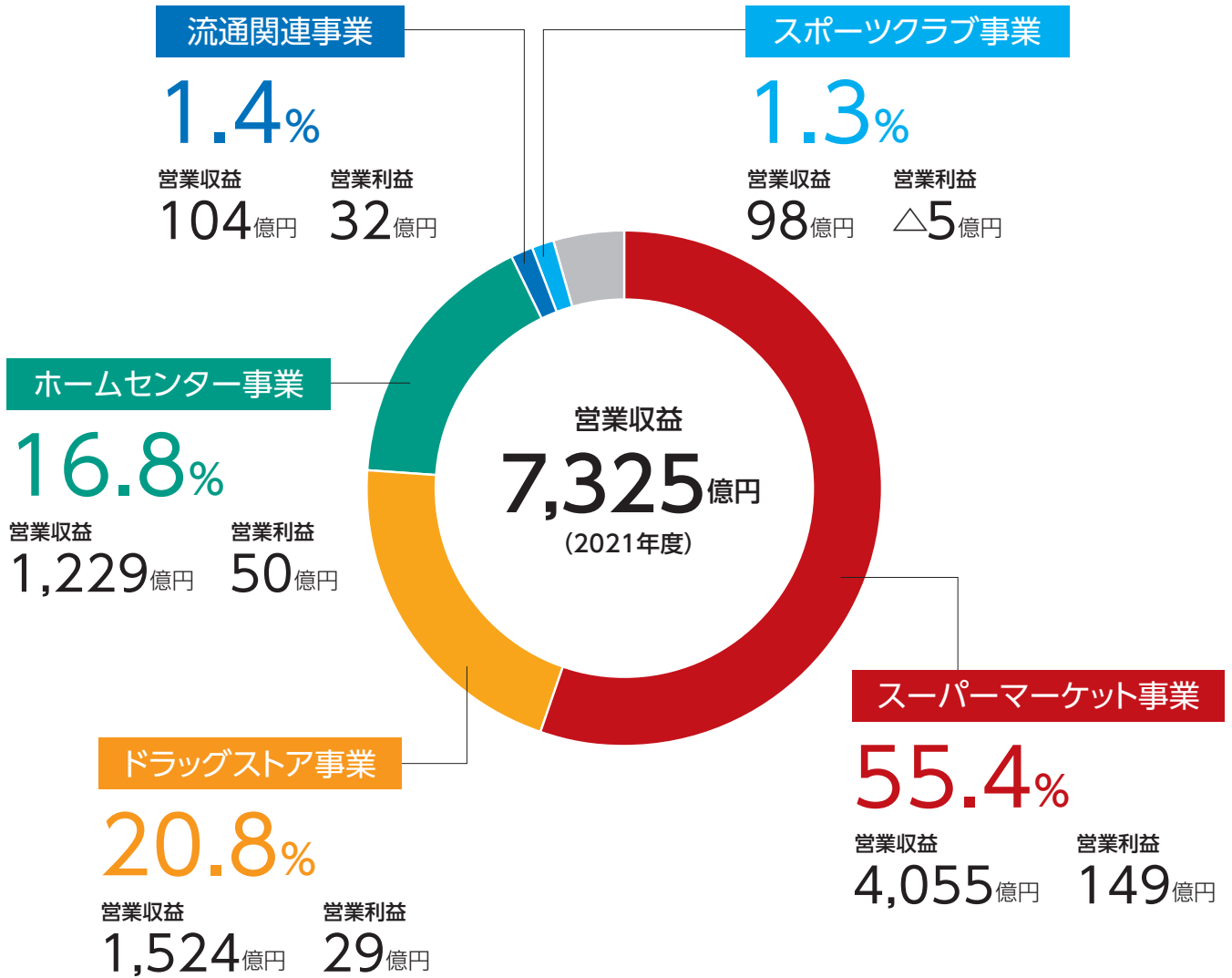
クレジットカード
(株)パローフィナンシャルサービス

LuVitカード・アプリ

他

セグメント概況・セグメント情報

事業別営業収益及びその割合



スーパーマーケット事業

店舗数……………312店舗 平均売場面積……………1,817㎡
(株式会社バロー)



▶ 事業概要

SM事業におきましては、2021年10月に子会社化した株式会社八百鮮及び株式会社ヤマタの計13店を含め、グループ合計312店舗となっております。同事業では、SM並びに惣菜専門店「デリカキッチン」等における好調な販売が続く中部フーズ株式会社、前期に子会社化した大東食研株式会社、当期に子会社化した株式会社八百鮮及び株式会社ヤマタが営業収益の拡大に寄与しました。営業利益につきましては、株式会社バローにおける改装費用や人件費の増加、株式会社タチャの売上総利益の減少や開業費用の増加が影響しました。

ドラッグストア事業

店舗数……………478店舗 平均売場面積……………759㎡



▶事業概要

ドラッグストア事業におきましては、38店舗を新設、9店舗を閉鎖し、当連結会計年度末現在の店舗数はグループ合計478店舗（うち調剤取扱136店舗）となりました。同事業では、Lu Vitアプリを活用した健康に関する情報発信や管理栄養士が考案したレシピ掲載、アプリ限定クーポンの配信を積極的に続けたほか、EC売上高も伸張しました。既存店売上高（収益認識会計基準等適用の影響を除く）は、マスク・衛生用品等の反動減から前年同期比1.9%減少となったものの、調剤部門が堅調に推移したほか、化粧品販売にも復調の兆しが見られました。

ホームセンター事業

店舗数……………158店舗



▶事業概要

株式会社ダイユーエイトで3店舗を新設、1店舗を閉鎖、株式会社ホームセンターバローでキャンプギア専門業態の第1号店「CAMP LINK 岐阜店」（岐阜県岐阜市）を含む2店舗を新設、株式会社タイムで2店舗を新設し、当連結会計年度末現在の店舗数はグループ合計158店舗となっております。同事業では、建築資材が好調に推移しましたが、既存店売上高（収益認識会計基準等適用の影響を除く）は、株式会社ダイユーエイト、株式会社ホームセンターバロー及び株式会社タイムの3社で前年同期比3.0%減少しました。

スポーツクラブ事業

店舗数……………193店舗



▶事業概要

スポーツクラブ事業は、株式会社アクトスが1998年4月に株式会社バローからの営業譲受により開始しました。スイミングプールやテニスコートを併設した総合型スポーツクラブを中心に展開していましたが、2013年9月より低投資かつ月会費を抑えたフィットネスジム「スポーツクラブアクトスWill_G」の展開を開始し、フランチャイズ運営を併せて出店を進め、展開地域は愛知県・岐阜県のみならず、関東・関西の人口密集地を含む全国となっております。同事業では、緊急事態宣言区域の一部店舗で臨時休業や時短営業を行ったものの、感染対策を講じながら通常営業を行い、既存会員の維持や休会制度利用者の復帰促進に努めました。

流通関連事業



▶事業概要

流通関連事業に属する主要事業には、物流業務を担う中部興産株式会社、食品、雑貨及び資材卸売業の中部流通株式会社、設備メンテナンス業のメンテック株式会社などがあります。物流、資材卸売、設備メンテナンスなど、流通に関わる事業に携わるグループ企業では、店舗新設や改装に伴う什器導入や、経費削減及び環境負荷低減に繋がる設備への入れ替えを進めました。

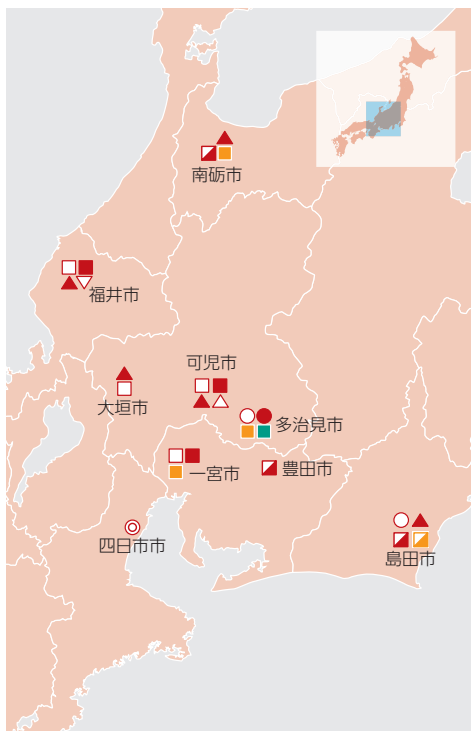
セグメント業績推移

店舗数の推移

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
スーパーマーケット	218	238	251	263	266	275	281	290	298	297	312
(株)パロー	163	179	221	232	235	238	243	240	240	239	239
(株)タチヤ	11	11	13	13	13	14	15	16	17	17	19
(株)ユース*	29	31	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(株)食鮮館タイヨー	15	15	15	17	17	17	17	17	17	16	16
(株)公正屋	—	—	—	—	—	5	5	5	6	6	6
(株)フタバヤ	—	—	—	—	—	—	—	3	3	3	3
三幸(株)	—	—	—	—	—	—	—	8	8	8	8
(株)てらお食品	—	—	—	—	—	—	—	—	4	4	4
(有)大和ストアー	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	1
(株)八百鮮	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	6
(株)ヤマタ	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	7
VARO Co.,Ltd.	—	2	2	1	1	1	1	1	3	3	3
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
ドラッグストア	193	214	241	271	301	337	361	379	416	449	478
ホームセンター	34	35	35	36	37	35	36	36	148	152	158
スポーツクラブ	51	52	54	58	65	75	95	146	192	190	193
ペットショップ	17	17	17	17	18	19	21	22	107	110	115
その他	15	11	3	3	3	4	5	7	14	28	38
合計	528	567	601	648	690	745	799	880	1,175	1,226	1,294

※2013年10月、(株)パローに吸収合併

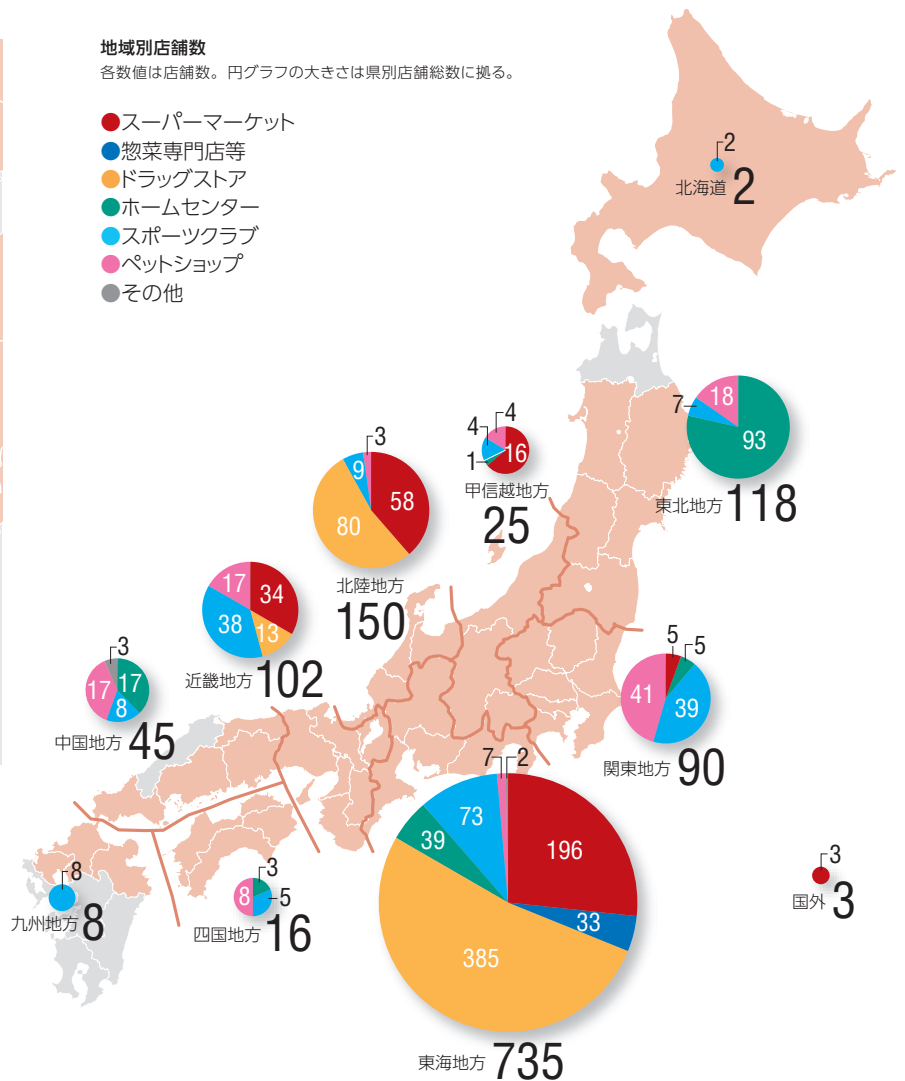
地域別店舗数とインフラ配置図 (2021年度)



地域別店舗数

各数値は店舗数。円グラフの大きさは県別店舗総数に拠る。

- スーパーマーケット
- 惣菜専門店等
- ドラッグストア
- ホームセンター
- スポーツクラブ
- ペットショップ
- その他



スーパーマーケット事業

- 物流センター : □ チルドセンター ■ ドライセンター
 □ チルド・ドライセンター
 プロセスセンター : ▲ 精肉 ▲ 青果 ▼ 水産
 食品製造工場 : ○ 惣菜 ● ベーカリー ◎ 水産加工物

ドラッグストア事業

- 物流センター
 □ 物流センター(スーパーマーケットとの共用)

ホームセンター事業

- 物流センター

(百万円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
スーパーマーケット事業											
営業収益	293,505	303,521	313,208	321,458	329,266	336,555	345,960	353,311	372,733	396,248	405,537
セグメント利益	10,783	11,028	8,443	9,760	9,887	9,738	8,518	9,433	9,050	16,103	14,908
セグメント資産	119,293	127,490	142,260	144,604	153,045	176,384	184,386	195,231	200,720	207,938	214,395
資本的支出	9,199	12,915	17,931	12,078	10,506	11,887	12,574	13,376	7,462	13,562	12,798
減価償却費	5,978	6,346	6,826	7,381	7,556	7,339	7,490	7,633	8,431	8,363	9,510
ドラッグストア事業											
営業収益	54,850	62,497	73,028	80,470	95,152	107,045	117,949	127,781	139,358	150,575	152,474
セグメント利益	2,294	1,934	2,449	1,961	2,736	2,692	2,532	3,488	4,317	3,978	2,950
セグメント資産	26,501	29,065	33,649	38,557	44,602	52,019	58,849	58,725	67,755	75,511	78,702
資本的支出	2,547	3,134	3,893	4,333	5,776	8,087	5,359	4,622	6,135	7,123	7,274
減価償却費	979	1,183	1,454	1,780	2,114	2,588	2,927	3,104	3,170	3,533	3,962
ホームセンター事業											
営業収益	41,734	43,810	46,559	46,556	48,629	50,373	53,555	55,173	114,301	130,177	122,947
セグメント利益	1,677	1,869	2,330	2,011	2,450	2,302	2,149	2,616	3,465	7,327	5,061
セグメント資産	18,553	19,456	19,068	22,430	22,499	23,942	25,562	31,020	81,239	81,602	82,404
資本的支出	1,943	1,259	464	2,276	1,478	4,777	1,316	645	4,677	3,595	4,374
減価償却費	867	899	875	910	945	1,000	1,099	1,083	2,505	2,440	2,622
スポーツクラブ事業											
営業収益	8,604	8,788	8,955	9,271	9,838	10,459	11,397	13,157	13,597	9,146	9,847
セグメント利益	247	420	419	463	532	639	680	672	556	△1,933	△559
セグメント資産	11,287	10,760	10,382	10,611	10,634	10,776	13,059	15,175	15,768	15,331	12,260
資本的支出	124	319	338	527	791	1,119	3,114	2,565	1,960	140	435
減価償却費	669	666	636	655	711	785	882	1,080	1,295	1,236	1,144
流通関連事業											
営業収益	6,383	6,699	7,228	7,638	8,590	9,610	9,075	10,265	10,687	11,269	10,451
セグメント利益	2,761	3,062	2,995	3,395	3,647	3,699	3,725	2,910	2,793	3,210	3,206
セグメント資産	17,514	18,809	22,351	24,082	23,961	24,894	27,230	28,569	29,733	32,519	29,535
資本的支出	1,659	1,888	2,155	624	478	2,018	3,044	384	1,050	965	785
減価償却費	439	550	784	819	716	721	758	817	846	976	1,014

成果

サステナビリティ・マネジメント

パローグループのサステナビリティ・マネジメント

パローグループは、2030年にありたい姿、パローグループ・ビジョン2030を掲げ、パローグループの商品・サービス・決済で地域を便利に、豊かに繋ぐ「パロー経済圏」の構築と商品力で選ばれる「デスティネーション・カンパニー」を目指すとともに、サステナビリティ・ビジョン2030を掲げ、持続可能な社会の実現を目指します。中期3か年経営計画の基本方針の一つとして「社会との繋がりを意識した経営」を目指し、ビジネスモデルを支えるグループガバナンスの強化を図るとともに、持続可能なビジネス成長を支える3つの重点領域「地球環境」「地域社会」「人材の多様性」への取り組みを進めます。

サステナビリティ・ビジョン2030

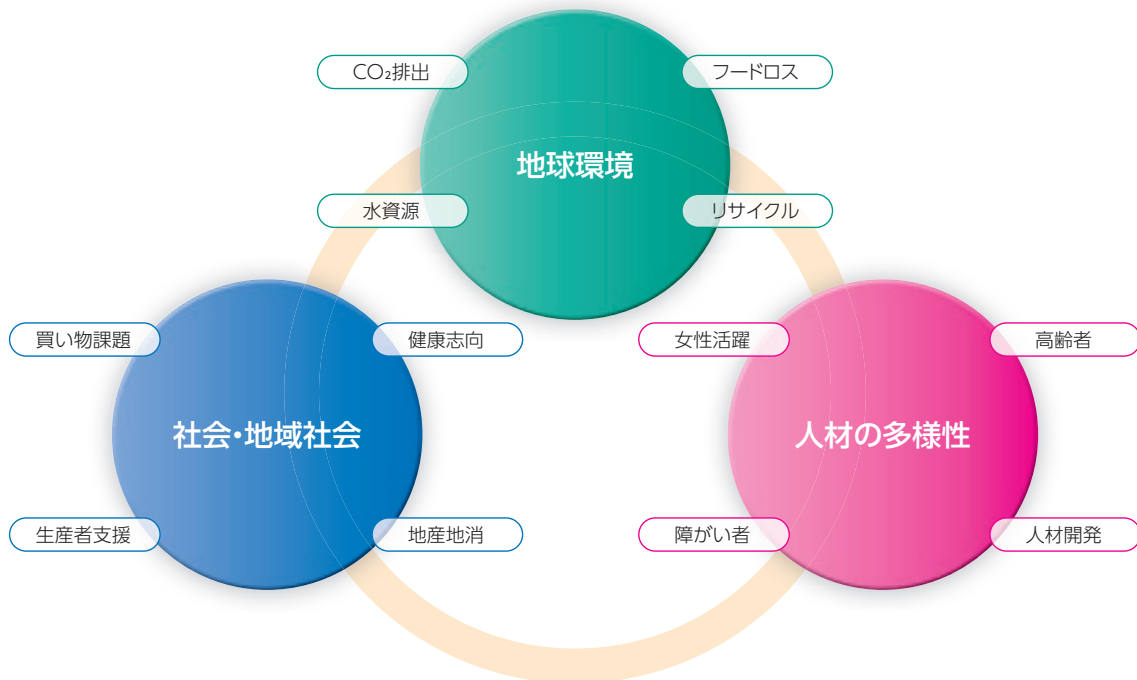
「パローグループは、持続可能な社会の実現に向け、事業活動を通じた全員活動によって地域社会の発展と社会文化の向上に貢献します。」

パローグループは、全従業員での活動による3つの重点領域「地球環境」「地域社会」「人材の多様性」について、6つの分科会「フードロス分科会」「リサイクル分科会」「エネルギー・水分科会」「地域社会分科会」「買物課題分科会」「人材活躍分科会」を設置し、グループ各会社の推進責任者を中心に、活動を進めています。

パローグループ
全体で優先順位の
高いものから
取り組む

2021年度に取り組むプラットフォーム(共通基盤)

- 地球環境 *持続可能な地域環境を次代に繋ぐことを目的に数値目標を掲げて挑戦する
- 社会・地域社会
- 人材の多様性



分科会活動

スーパーマーケット、ドラッグストア、ホームセンターを始めとする小売事業とともに、スポーツ事業、製造加工業、流通業、卸業、清掃業、警備事業等を担う事業会社それぞれにおいて、事業活動の持続性をいかに担保するか、また、環境、社会への影響をどうマネジメントするかを元に、重要課題の特定及び課題への取り組み目標を定義し、各事業会社、及びグループの目標達成に関連の強い事項について、グループ内連携、情報共有を強化するために分科会活動を進めております。6つの分科会で延べ70名のメンバーが、年間7回開催される分科会に集まり（オンライン併用）、事業セグメント、担当事業を超えた情報交換を促進することで、フードバンクへの取り組み拡大や、太陽光パネル設置の加速、また、食品残渣の新たな活用方法の開発など、グループ全体での活動促進につながっております。分科会活動の進捗はグループ経営執行会議に報告しております。

重要課題の目標設定

中期3か年経営計画の中で、優先的に取り組む重要課題についての目標を設定。

到達目標

	3か年目標(2021-2023)	2030年チャレンジ目標	2050年チャレンジ目標	取り組み
気候変動対策	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社拠点排出のCO₂ 10% 削減 *2019年度比 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーン上での温室効果ガス排出量 40% 削減 *2019年度比 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーン上での温室効果ガス排出総量 ゼロ *2020年度比 	<ul style="list-style-type: none"> ● EMS活用、省エネルギー活動の推進 ● 再生エネルギーの導入推進 ● お取引先様との協働 ● 全従業員への環境教育
食品廃棄物	<ul style="list-style-type: none"> ● 35% 削減 *2016年度比 	<ul style="list-style-type: none"> ● 45% 削減 *2016年度比 	<ul style="list-style-type: none"> ● 55% 削減 *2016年度比 	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗業務改善、インフラ整備、お取引先様との協働 ● 全従業員への環境教育

バローグループ全員活動に向けた取り組み



バローグループの持続可能な社会実現に向けて、グループ従業員一人一人が社会課題について考え、課題への取り組みに向けて行動できることを目指し、勉強会の開催、行動宣言カードの配布を進めました。一人一人ができることは何かを考え、行動を重ねることによって、活動の輪を広げます。

サステナビリティ推進室発足(2022年3月設置)

サステナビリティ推進活動を発信するため、Instagramを開設しました。ID: valor_sustainability



100年先も豊かな暮らしを— お客様とともに取り組むSDGs

「とっておきの音楽祭 in 名古屋」、「とっておきの音楽祭 in 岐阜」に、バローホールディングスとしては、フードドライブとエシカルマーケットを出展し、多くの方にご協力、お買い物していただきました。

とっておきの音楽祭とは、障がいのある人もない人も、一緒になって音楽を楽しむ街角コンサートです。



2021 店舗SDGs啓発ポスター

温室効果ガス排出量の削減

株式会社バローホールディングスでは、グループ会社における温室効果ガス（GHG）排出量の算定と削減、また再生可能エネルギーの創出に取り組んでいます。

サプライチェーンにおける温室効果ガスの算定

温室効果ガス排出量算定については、(株)バローにて、2019年度の自社排出量に続き、2020年度以降はサプライチェーン全体に算定範囲を拡大して、国際的な基準として推奨される「GHG プロトコル」に準じて排出量の算定を行いました。今後はグループ会社の排出量算定を進めるとともに、その削減に取り組んでまいります。

2021年度^{*1} 温室効果ガス(GHG)排出量^{*2}

カテゴリ		算定対象	排出量(t-CO ₂)
スコープ1	事業者自らによる直接排出	燃料の燃焼に伴う排出 ^{*3}	7,735
		フロン類の漏えいに伴う排出 ^{*4}	36,582
スコープ2	他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出 ^{*5}		118,878
スコープ3	Scope 1,2以外の間接排出		1,083,897

スコープ3 排出量

スコープ/カテゴリ		排出量 (t-CO ₂)	割合	
			Scope3	Scope1,2,3
サプライチェーン排出量		1,247,092		100.0%
スコープ1		44,317		3.6%
スコープ2		118,878		9.5%
カテゴリ1	購入した製品・サービス	997,577	92.0%	80.0%
カテゴリ2	資本財	20,543	1.9%	1.6%
カテゴリ3	Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	22,581	2.1%	1.8%
カテゴリ4	輸送、配送（上流）	9,708	0.9%	0.8%
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	25,598	2.4%	2.1%
カテゴリ6	出張	350	0.0%	0.0%
カテゴリ7	雇用者の通勤	3,916	0.4%	0.3%
カテゴリ8	リース資産（上流）	—	—	—
カテゴリ9	輸送、配送（下流）	—	—	—
カテゴリ10	販売した製品の加工	—	—	—
カテゴリ11	販売した製品の使用	—	—	—
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	3,625	0.3%	0.3%
カテゴリ13	リース資産（下流）	—	—	—
カテゴリ14	フランチャイズ	—	—	—
カテゴリ15	投資	—	—	—
スコープ3		1,083,897	100.0%	86.9%

※1 2021年4月～2022年3月

※2 連結対象事業者のうち、株式会社バローの全ての拠点（スーパーマーケット239店舗および物流センター、チルドセンター、プロセスセンター、青果センター等）を対象

※3 各拠点での都市ガス・LPガスの使用（テナントの使用分を含む）、社有車のガソリン使用、フォークリフトのオートガス使用等

※4 各拠点での冷凍冷蔵機器及び空調機器使用に伴うHFCの漏洩。地球温暖化係数を乗じてCO₂排出量に換算。

※5 各拠点での電力使用（テナントの使用分を含む）

※6 今年度は特定荷主報告範囲のみ。

バローグループの総合力を生かした地域連携の4つの方針のもとに、食育、健康社会、SDGs、有事支援をテーマに地域との連携の強化を図ってまいります。

① 食育

地域流通業として 食材・商品を通じた協力

・商品開発

プライベート商品(地域ブランド)を地域企業と連携し商品開発を行っております。地域の雇用創出にも繋がっており、地域の資産の活用にも貢献しています。

・食材供給

給食事業(施設・資産の活用・サービス向上)への参画やフードドライブ・各種イベント協賛を行っています。



店頭フードドライブの実施



② 健康社会

グループ経営資源を活用し、 健康・医療の課題を解決

・健康

スポーツクラブ(アクロス)の施設の活用、連携やインストラクター・コーチの派遣(部活支援)を行っています。



・医療

調剤薬局(中部薬品)の病院内への開局(産業連携)、医療と移動販売の協業、オンライン診療+薬のお届けといった次世代型の調剤システムの開発を進めています。医療制度の変化にも対応できる体制を構築していきます。



V・drug 岐阜大学病院前薬局

③ SDGs

社会的な課題を 民間企業として協力

・フードバンク

・こども食堂への支援

子ども食堂への食品提供エリアは愛知県・岐阜県・三重県が中心でしたが、12月から長野県まで拡大することになりました。長引くコロナ禍と物価高等の影響によって食品を必要とされる方へのサポートエリアを、今後も順次拡大していきます。



給食事業への参画



移動販売事業

・買い物弱者支援(移動販売)

④
有事支援

地元企業だからできる
支援を拡大

- 新型コロナウイルス感染症の診断を受けられた方向けの弁当配食、物資供給、運搬を行っております。
- 災害時支援として、下記市町村と協定を結んでいます。

物資協定 : 32市区町村
避難場所協定 : 3市区町村/5店舗



自宅療養キット

バローグループの新しい取り組み

●パイナップル残渣の飼料化の取り組み

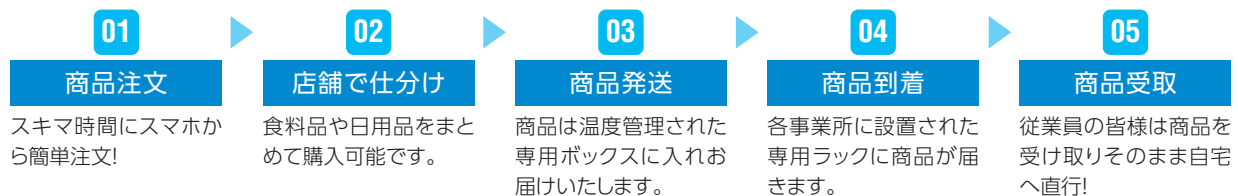


●事業所向け配送「商品提供システム」の特許取得

当日注文・当日受取り OK

当日ご注文いただいた商品を、その日のうちにお届けいたします!

—注文から受取までの流れ—



今般当社が発案した事業所向け配送「商品提供システム」は、人口密集度の低い地域で自家用車による通勤が多いことに着目し、『昼休みにスマートフォンを使って商品を注文すれば、夕方の退勤時まで、『適切に温度管理された』商品をパッキングして職場にお届け』を実現するものです。販売店舗からは、一つの配送先に複数の利用者が購入した商品をまとめて届けることができ、配送効率を大幅に改善することが可能となります。また、利用者は仕事帰りに店舗に立ち寄って買い物をする時間や、ご自宅で配達を待つ時間を削減することができます。(登録日:2021年1月5日)

多様な人材の活躍支援

当社は意欲が高く、多様な経験・背景を持つ人材の活躍を支援しております。当社が主に推進する制度等は次の通りです。

	状況		2019年度	2020年度	2021年度
女性の活躍支援 	<p>当社では、全従業員が「個性」と「能力」を発揮するとともに、女性が活躍できる雇用環境を整備することを目標としています。</p>	管理職(課長級以上)に占める女性管理職の割合 (女性管理職数/管理職数)	5.6% (43名/774名)	5.8% (48名/826名)	6.0% (46名/766名)
多様な働き方 	<p>当社ではライフステージの変化に対応した職場環境の整備に取り組み、産休・育休制度、介護休業制度の周知徹底、復帰しやすい職場づくりに取り組んでいます。</p>	産休・育休取得者数			
		産休 (社員/パートタイマー)	224名 (92名/132名)	165名 (62名/103名)	260名 (104名/156名)
		育休 (社員/パートタイマー)	205名 (68名/137名)	201名 (75名/126名)	224名 (85名/139名)
障がい者雇用 	<p>当社では、一般企業に就労して自立したいと考えている障がい者の方々の採用を積極的に行っております。岐阜県では、特別支援学校と一体となって就労を支援する「働きたい! 応援団ぎふ」登録制度が2011年11月に創設され、当社は翌年2月に認定を受けました。今後、他の地域でも障がい者採用及び定着支援に向けて、店舗従業員に対する受入教育を進めるとともに、地域の職業センターや市の福祉課との連携を進めてまいります。</p>	障がい者雇用率*	2.40%	2.40%	2.61%
		岐阜県による委嘱			
		「障がい者就労アドバイザー」		2013年度～現任	
		「障がい者雇用アドバイザー」		2015年度～現任	
		「岐阜県障がい者差別解消検討委員」		2015年度～現任	
定年再雇用制度 	<p>高齢化社会の到来が本格化する中、当社は定年後も働く意欲のある社員を原則として全員再雇用する「定年再雇用制度」を導入しております。同制度は、対象となる社員が希望をすれば、定年後65歳まで再雇用する制度です。</p>	同制度利用率	95.7%	79.1%	88.7%
社員登用制度 	<p>中核事業会社16社でパートタイマーの社員登用制度を運用しております。一定の基準を満たしたパートタイマー契約社員が同制度へ応募後、選考を経て正社員へ登用される定時登用のほか、所属長の推薦によって選考に至る随時登用を行っております。</p>	登用者数	205名	238名	141名
従業員数 	<p>人材開発における重要課題が「現場力の強化」に移行するにあたり、当社では人材開発プログラムの実施、多様な人材の活躍支援、「働きやすい会社」の実現に向けた環境整備に一層取り組んでまいります。それらの施策を通じて、個々の能力・スキル向上による生産性改善や組織能力の強化に加え、優秀な人材の定着に繋げてまいります。</p>	従業員数 (平均勤続年数)	8,168名 (9.0年)	8,661名 (9.1年)	9,036名 (9.4年)
		女性 (平均勤続年数)	2,299名 (5.9年)	2,552名 (5.9年)	2,794名 (6.1年)
		男性 (平均勤続年数)	5,869名 (10.2年)	6,109名 (10.5年)	6,242名 (10.9年)

注：従業員数の約88%を占める事業会社216社を対象に算出。

*障がい者雇用率については、2016年度より当社が議決権を保有する企業を対象にグループ適用申請を実施しています。

バローグループの新たな教育体系

当社は、企業理念「創造・先取り・挑戦」に基づき、成長志向かつ挑戦し続ける人材を求めています。人材開発プログラムの拡充を通じて、スーパーマーケット・ドラッグストア・ホームセンター等の業容拡大に備えるほか、製造小売業としてのビジネスモデル構築に向けて、食品製造・加工業や物流業等に係る専門知識・技術を有する人材の確保に努めています。

バローグループが中長期経営方針として掲げる『バローグループ・ビジョン2030』、『サステナビリティ・ビジョン2030』を達成するにあたり、人材面からこれらの根幹を成す「商品・顧客・社会を繋ぐことができるリーダー」の育成が重要な課題となります。

この課題に向けたバローグループの新たな教育体系が発足しました。



人材開発センター外観

教育方針

2030中期経営方針『バローグループ・ビジョン2030』、『サステナビリティ・ビジョン2030』を達成するにあたり、それらの根幹を成す『商品・顧客・社会を繋ぐことができるリーダー』の育成を方針としています。

教育方針

1 人材の基礎作り

- 教育機会の充実・研修効果の向上
- インストラクター教育
- バローグループへの広がり

2 現場力強化

- 生産性改善研修

3 人材の強化・発掘

- 幹部研修
- 次世代幹部研修
- 選抜若手社員研修

「淵叢学舎」発足

「物事の寄り集まる所、活動の中心地」という意味を持つ「淵叢学舎」のもと、衆知を集めた人材教育を目指して、バローグループ合同での研修プログラムが進められます。

バローグループで求められる「売る人材・商売ができる人材」を基礎として、教育機会を充実させるとともに、人材の強化・発掘においては、各組織の上長（リーダー）が教育にどれだけ関わられるかという「育てる姿勢」を追求します。

既存の階層別研修に加えて今回新たに設けられたのが、経営層を対象とした【経営幹部研修】と、中間層を対象とした【次世代経営幹部研修】です。

経営層 経営幹部研修

今後のバローホールディングスを牽引する立場であるという自覚を持ち、自社を取り巻く環境の変化を捉え、経営リーダーとしてぶれない判断とグループ力を発揮するためのスキルを習得するプログラム。

中間層 次世代経営幹部研修

- バロー GP 合同選抜研修
- 経営を学ぶための研修・GP 間交流
- 半年間研修プログラム

経営の基本となるビジネススキルの習得

- ①マーケティング
- ②経営戦略
- ③人的資源管理
- ④組織行動学
- ⑤企業会計
- ⑥ファイナンス

基本的な考え方

バローホールディングスは、株主や顧客をはじめとするすべてのステークホルダーの視点から、経営の透明性・公正性やリスク管理の徹底と適時適切な情報開示に配慮しつつ、企業経営の効率性と経営の意思決定の迅速化を高めることを通じて、企業価値の継続的な向上を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本的な目的としております。

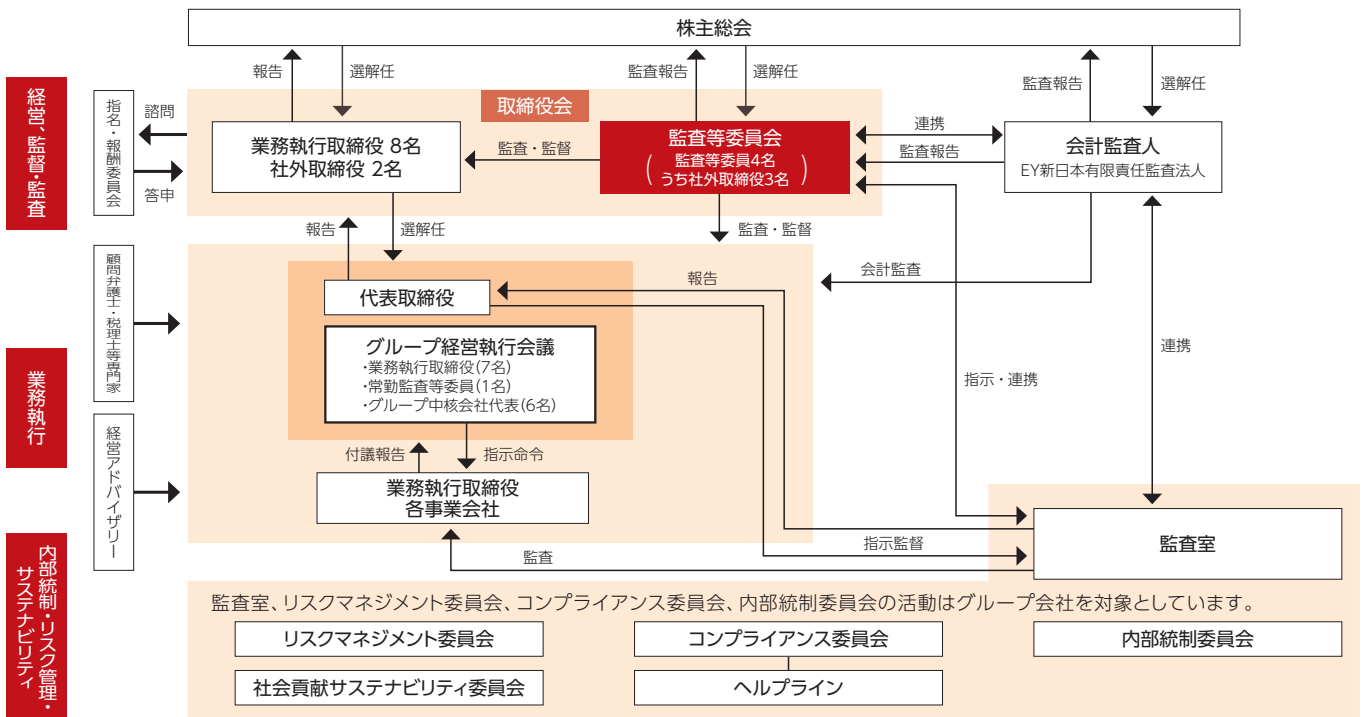
コーポレート・ガバナンス体制

当社のコーポレート・ガバナンス体制の概要 (2022年10月24日現在)

当社は2015年10月の持株会社への移行を機に、経営の意思決定・監督体制と業務執行体制を分離し、業務執行に係る意思決定の迅速化と監督機能の強化を図っております。業務執行に係る意思決定の迅速化に向けては、当社の業務執行取締役会及び常勤監査等委員、中核事業会社の代表者から構成される「グループ経営執行会議」を設置し、事業会社の投資案件等の決裁を行うとともに、各事業会社の経営課題等を共有しております。なお、グループ経営執行会議における決議事項等につきましては、すべて取締役会に報告しております。

また、当社は2016年6月30日に開催された第59期定時株主総会において、定款の一部変更が承認され、監査等委員会設置会社へ移行いたしました。社外取締役を過半数とする監査等委員会の設置により、取締役会の監督機能を高め、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図っております。

組織形態	監査等委員会設置会社	取締役人数	14名(うち、5名が社外取締役)
取締役会議長	代表取締役社長	監査等委員人数	4名(うち、3名が社外取締役)



取締役会の実効性評価

当社は、2015年度より毎年1回、全ての取締役を対象に、取締役会の実効性について自己評価アンケートを実施し、その結果を取締役会において総合的に分析・評価しております。特に当社では、評価結果に基づき、問題点の改善や強みの強化等の適切な措置を講じる継続的なプロセスを通じ、取締役会全体の機能向上を図ることに注力しております。

自己評価アンケートにつきましては、取締役会の構成等の実効性、議論・検討の実効性などについて、5段階評価で点数化しております。2021年度の総合評価は4.1と、前年度より0.2ポイント改善し、実効性は概ね確保できているとの結果を得ました。

取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補者の指名を行うに当たっての方針と手続並びに説明

(1) 方針

- ① 監査等委員でない取締役候補については、専門知識を有し、マネジメント能力・経営判断能力が優れていること、また重要な業務執行者・中核事業会社の責任者を担う者を指名しております。社外取締役候補については、出身の各分野における豊富な経験と優れた人格・見識を有し、経営に対し客観的かつ多面的な助言・提言ができる者を指名することとしております。
- ② 監査等委員である取締役候補については、出身の各分野における豊富な経験と優れた人格・見識を有し、業務執行の適正性や妥当性について、的確に監査を行うため財務・会計に関する知見、当社グループ事業に関する知識及び企業経営に関する多様な視点を有する者を指名しております。
- ③ 取締役の解任については、取締役に法令・定款違反、その他職務を適切に遂行することが困難と認められる事由が生じた場合、職務の懈怠等により当社の企業価値を著しく毀損させた場合等に、取締役会にて審議することとしております。

(2) 手続

- ① 監査等委員でない取締役候補については、業務執行取締役2名と社外取締役3名で構成する指名・報酬委員会にて検討した上、取締役会にて決定しております。
- ② 監査等委員である取締役候補については、指名・報酬委員会にて検討した上、監査等委員会の同意を得て、取締役会にて決定することとしております。
- ③ 取締役の解任については、指名・報酬委員会の答申とともに、監査等委員会の意見を聴取したうえで、取締役会にて決定することとしております。

(3) 選解任・指名についての説明

- ① 全ての取締役の個々の選任理由につきましては、株主総会参考書類等において開示しております。
- ② 社外取締役の選任の理由は、コーポレート・ガバナンス報告書「II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」[取締役関係]「会社との関係(2)」に記載しております。
- ③ 取締役の解任の説明(不再任を除く)につきましては、株主総会参考書類等において開示することとしております。

取締役の報酬額またはその算定方法

(1) 基本方針

- ① 役員報酬等の構成は、基本報酬と業績連動報酬である賞与、株式報酬としており、社内・社外の別に応じて設定しております。なお、社外取締役及び監査等委員である取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から基本報酬のみで構成されております。
- ② 基本報酬額は、優秀な人材を経営者として登用(採用)できる報酬とし、当社の業績や各取締役の業務執行状況、功績、貢献度等を総合的に評価して設定し、毎月支給します。なお、使用人兼務取締役の使用人部分につきましては、従業員の賃金規程に基づき支給します。また、連結子会社出身の取締役(役員取締役を除く)の子会社における報酬は、子会社の役員報酬に係る規定に基づき支給します。
- ③ 業績連動報酬となる賞与は、株主総会で承認を得た報酬額の範囲内で、過去の支給実績及び当期の業績、取締役が委任を受けている事業の業績等を勘案して算定し、支給します。また、2022年6月30日開催の第65期定時株主総会で承認された「取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)に対する譲渡制限付株式の付与の為の報酬決定の件」により、取締役の金銭報酬枠を減額し、取締役賞与の一部として、譲渡制限付株式を付与することとしました。
- ④ 株式報酬は、2017年6月29日開催の第60期定時株主総会で承認された株式交付信託制度であり、取締役退任時に当社株式が交付されます。その運用は、同日開催の取締役会で承認された「役員向け株式交付規程」に基づき行います。

(2) 手続

株主総会に役員報酬総額を上程し、決定された範囲内で設定しております。基本報酬額及び賞与額の決定につきましては、透明性・客観性を高めるため、取締役会の諮問機関として業務執行取締役2名、社外取締役3名で構成する指名・報酬委員会にてその内容を検討の上、取締役会の決議により、その決定を指名・報酬委員会の答申を重視することを条件として、代表取締役会長兼CEOである田代正美に再一任しております。また、監査等委員である取締役の報酬については、監査等委員会の決議により決定しております。

独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

社外取締役の選任にあたっては、「会社法上の要件、上場証券取引所の定める独立役員資格を充たし、一般株主と利益相反の生じるおそれがないこと、最近3年間に於いて、連結売上高の2%を超えない取引先の出身者、または個人においては取引額が1,000万円を超えない者であって、財務・会計・法律・経営等の専門的な知見や企業経営等の経験を有していること」を判断基準としております。

取締役会・監査等委員会の開催状況及び出席状況（2021年度）

	取締役会	監査等委員会
開催回数	15回	15回
社外取締役の出席状況	100%	100%

注：2021年4月より2022年3月までの開催を対象としております。

株主との対話実績（2021年度）

第65期定時株主総会 (2022年6月25日開催)	ご来場株主数：133名 63分開催 (昨年 89名 65分開催)
------------------------------	----------------------------------

取締役会の多様性とスキルマトリックス（2022年10月24日現在）

氏名	当社における地位	多様性		期待するスキル					
		性別	年齢	企業経営 経営戦略	業界知見	サステナ ビリティ	IT テクノロジー	財務会計	ガバナンス リスク管理
田代 正美	代表取締役会長兼CEO	男性	75	○	○	○		○	○
小池 孝幸	取締役社長代行	男性	49	○	○		○		○
森 克幸	専務取締役	男性	61	○	○	○			○
篠花 明	常務取締役	男性	49	○	○	○		○	○
米山 智	取締役	男性	49	○	○		○	○	○
和賀登 盛作	取締役	男性	63	○	○	○			○
高巢 基彦	取締役	男性	48	○	○	○			○
浅倉 俊一	取締役	男性	72	○	○	○			○
高橋 俊行	取締役(独立社外)	男性	71	○	○			○	○
林 美保子	取締役(独立社外)	女性	51	○		○	○		○
安孫子 寿夫	取締役常勤監査等委員	男性	55					○	○
増田 陸奥夫	取締役監査等委員(独立社外)	男性	77	○				○	○
秦 博文	取締役監査等委員(独立社外)	男性	70					○	○
伊藤 時光	取締役監査等委員(独立社外)	男性	67					○	○

※1 上記一覧表は、取締役の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

※2 取締役の年齢表記は、2022年6月30日現在であります。

※3 業界知見に関する「業界」は、小売業、食品製造業、スポーツクラブ事業、運輸業と定義しております。

※4 当社の取締役には、法務に関する専門知識を有する者(弁護士)は不在ですが、経営判断に必要な場合には、顧問弁護士の助言を受けております。

内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社では、内部統制及びコンプライアンスの実践については、これを重要な経営事項と認識し、当社が社会からの信頼を得て、社会の発展に貢献するために当社の経営理念、経営の基本方針、遵守すべき行動指針を企業倫理行動指針として定めるとともに、各基本方針、基本規程の定義、運用により全役員、全社員への徹底を図っております。

内部統制システム

内部統制システムについては、「内部統制システムの基本方針」（2021年4月19日一部改訂）を定め、内部統制システムの整備・運用を図るとともに、定期的開催される内部統制委員会により、内部統制システムの整備・運用状況等を確認する体制をとっております。また、監査等委員も出席し、意見を述べる体制とします。内部統制委員会での確認結果につきましては、年1回、取締役会へ報告します。また、速やかに報告すべき事案が確認された際には、取締役会へ随時報告します。

コンプライアンス・リスク管理体制

リスク管理体制

リスク管理体制の整備につきましては、損失の危険管理に関する「リスクマネジメント基本規程」を定めております。全社的な損失の危険を網羅的・統括的に管理し、リスク管理体制を明確にしております。2021年4月1日の改訂により、対象リスクを全6類型に集約し、対象リスクを管理するワーキンググループ（分科会）を対象リスクに合わせ設置するとともに、主管部署を明文化し、平常時におけるリスクマネジメント委員会のリスク管理推進体制の定義、及び緊急時における危機管理体制については、BCP等を設定することを定めております。

リスクマネジメント委員会の事務局はリスクマネジメント部とし、年2回開催し、取締役会へ年1回報告する体制とします。なお、リスクマネジメント委員会には常勤監査等委員、監査室長が出席し、意見を述べる事ができる体制としております。

コンプライアンス

コンプライアンス管理体制の整備につきましては、全社的なコンプライアンスの遵守に関する「コンプライアンス基本規程」を定め、コンプライアンスの実践につきましては、法令の新設、改正などへの対応を通じ、社内管理体制の整備及び維持発展を図っております。また、コンプライアンス委員会は平常時にはリスクマネジメント委員会との共同開催とし、年2回開催し、取締役会へ年1回報告する体制とします。重大なコンプライアンス違反が判明した際には緊急招集し、該当事案の調査委員会の設置及び調査委員の構成について協議を行い、その結果を取締役会へ上程します。その際、委員長は必要に応じて委員を選任します。なお、コンプライアンス委員会には常勤監査等委員、監査室長が出席し、意見を述べる事ができる体制としております。また、法令違反その他コンプライアンスに関する社内管理体制のひとつとして、内部通報規程を定め、監査室を窓口とする内部通報制度の運用を行うとともに、通報内容につきましては、コンプライアンス委員会に報告されております。

子会社の業務の適正を確保するための体制

「企業倫理行動指針」をグループ全社に適用し、グループの取締役・社員一体となった遵法意識の醸成を図っております。また、「グループ関係会社管理規程」及び「グループ関係会社権限規程」を定め、その規程に基づいた一定の事項について当社に報告することを義務付けるとともに、一定の基準を満たすものについては、当社取締役会又はグループ経営執行会議への付議事項としております。代表取締役直轄の組織として配置された監査室は、内部監査計画に基づき、グループ各社の業務監査を実施しており、監査結果については、取締役会、監査等委員会、会計監査人の他関係部署に報告され、健全な業務の運営を確保しております。

事業等のリスク

当社は事業の状況、経理の状況等に関し、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項を以下のように考えております。

1. 当社グループの業績に影響を与える要因

- (1) 小売事業の外部環境（景気動向、価格競争の激化、競争状況、消費に係る税制、気候変動等）
- (2) 出店政策（出店基準に合致した用地・物件確保難、法的規制等）
- (3) 食品の安全性（食中毒や異物混入等の品質事故や食品表示の誤りの発生等）
- (4) 自然災害・流行性感染症等（地震・台風等の大規模自然災害や流行性感染症が発生した場合）
- (5) 新規事業への参入（外部環境の変化等により計画通りの成果が上がらない場合）
- (6) 金利変動
- (7) 人材の確保（人材の確保及び育成が計画通り進まない場合）
- (8) 情報システムのセキュリティ対策（予測範囲を超える事態が発生する場合）

2. 当社グループに対する法的規制

- (1) 大規模小売店舗立地法（店舗の新設や既存店舗の増床が計画通りできない場合）
- (2) 個人情報の漏洩
- (3) その他法的規制

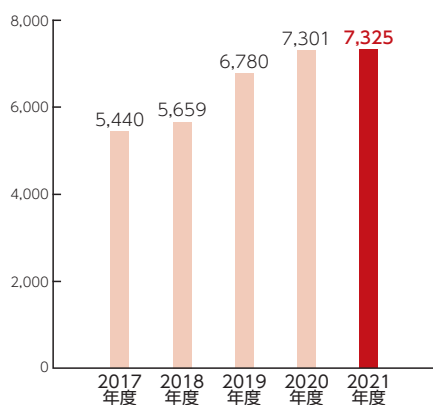
3. 固定資産の減損

4. 繰延税金資産

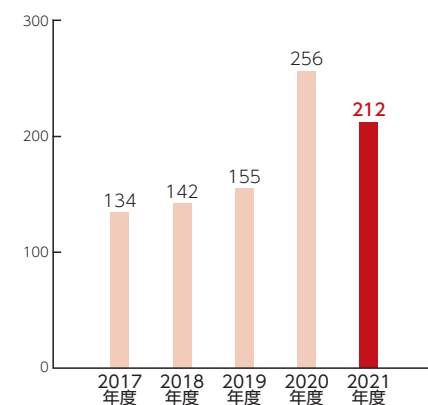
11年間の財務ハイライト

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
連結会計年度				
営業収益	410,577	431,218	454,180	470,564
営業利益	15,236	15,852	14,287	15,000
経常利益	16,020	16,844	15,311	16,108
親会社株主に帰属する当期純利益	7,149	8,184	9,162	9,214
連結会計年度末				
総資産	199,774	213,629	235,131	245,386
純資産	68,134	75,466	82,949	90,881
株主資本	67,243	74,887	82,395	90,301
有利子負債	69,383	75,679	87,265	86,880
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,190	21,139	19,198	22,257
投資活動によるキャッシュ・フロー	△17,793	△20,961	△23,746	△15,660
フリーキャッシュ・フロー	1,397	177	△4,547	6,596
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,283	2,914	5,983	△3,745
現金及び現金同等物の期末残高	12,676	15,764	17,055	19,960
設備投資				
設備投資（支払ベース）	17,859	22,101	25,226	20,225
用途別内訳：				
新店投資	11,230	14,414	12,851	12,763
既存店投資	4,114	1,788	2,306	2,237
その他	2,515	5,899	10,069	5,225
減価償却費（CF）	9,612	10,255	11,090	12,168
1株当たり指標				
1株当たり純資産（BPS）（円）	1,320.33	1,454.43	1,600.25	1,751.57
1株当たり当期純利益（EPS）（円）	140.38	159.56	177.95	178.91
1株当たり年間配当金（円）	26	29	31	33
配当性向	18.5%	18.2%	17.4%	18.4%
主要な経営指標				
総資産経常利益率（ROA）	8.2%	8.1%	6.8%	6.7%
自己資本当期純利益率（ROE）	11.2%	11.5%	11.7%	10.7%
自己資本比率	33.7%	35.1%	35.0%	36.8%
D/Eレシオ（倍）	1.0	1.0	1.1	1.0

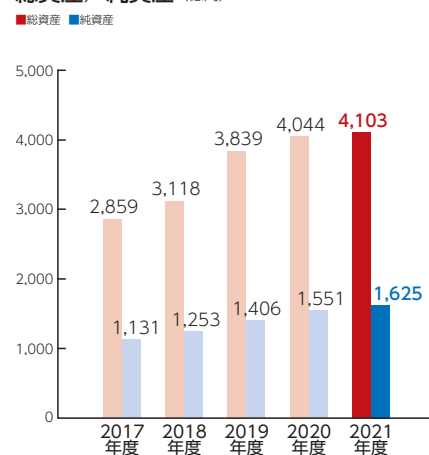
営業収益（億円）



営業利益（億円）



総資産／純資産（億円）



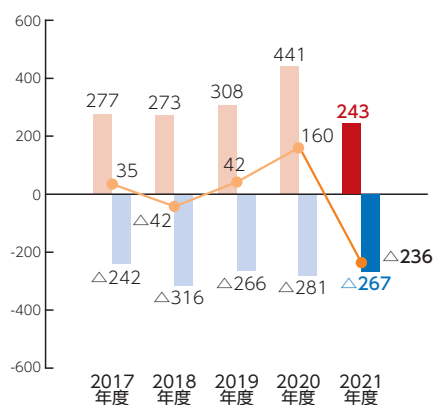
(百万円)

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
497,463	520,530	544,020	565,931	678,096	730,168	732,519
16,683	15,439	13,470	14,210	15,515	25,648	21,205
17,586	16,762	14,937	16,091	16,878	28,397	24,140
10,759	10,522	7,570	7,910	6,477	12,592	9,014
255,916	269,488	285,905	311,813	383,919	404,458	410,365
99,027	107,727	113,167	125,395	140,645	155,190	162,521
98,408	107,057	112,365	124,599	132,375	142,095	148,156
84,952	87,231	88,821	96,717	124,872	120,884	125,456
22,991	22,270	27,790	27,369	30,871	44,138	24,361
△19,045	△21,569	△24,258	△31,621	△26,615	△28,137	△26,729
3,945	700	3,531	△4,252	4,256	16,001	△2,367
△6,758	△3,168	△3,223	7,302	△551	△10,472	△4,115
17,103	14,659	14,938	17,938	24,159	29,349	22,867
20,041	24,441	27,575	26,878	32,138	32,832	30,947
11,628	15,144	14,394	14,903	20,457	9,742	14,484
3,650	7,709	9,850	9,451	8,498	17,145	15,158
4,763	1,587	3,332	2,524	3,183	5,945	1,304
12,683	13,125	13,952	15,163	17,665	18,234	20,228
1,925.45	2,093.74	2,196.89	2,320.53	2,435.06	2,660.56	2,766.89
208.87	205.83	148.04	153.06	120.63	234.52	167.87
36	40	45	48	52	54	56
17.2%	19.4%	30.4%	31.4%	43.1%	23.0%	33.4%
7.0%	6.4%	5.4%	5.4%	4.9%	7.2%	5.9%
11.4%	10.2%	6.9%	6.7%	5.1%	9.2%	6.2%
38.5%	39.7%	39.3%	40.0%	34.1%	35.3%	36.2%
0.9	0.8	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8

財務・企業データ

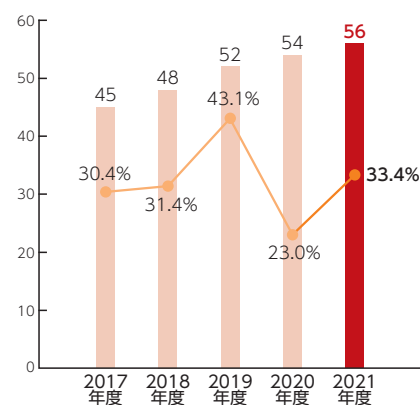
キャッシュ・フローの状況 (億円)

■営業活動によるキャッシュ・フロー ■投資活動によるキャッシュ・フロー
●フリーキャッシュ・フロー



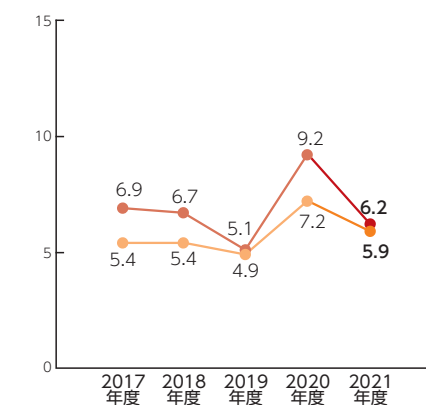
1株当たり年間配当金 (円) / 配当性向

■1株当たり配当金 ●配当性向



ROE・ROA (%)

●ROE ●ROA



連結財務諸表(要約)

連結貸借対照表

株式会社パローホールディングス及び連結子会社 (2021年及び2022年3月31日現在)

(百万円)

	2020年度	2021年度
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	29,924	23,260
受取手形及び売掛金	13,717	—
受取手形、売掛金及び契約資産	—	14,905
商品及び製品	52,878	56,261
原材料及び貯蔵品	1,149	1,128
その他	14,537	14,670
貸倒引当金	△7	△9
流動資産合計	112,199	110,217
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	292,338	305,319
減価償却累計額	△152,877	△161,166
建物及び構築物(純額)	139,460	144,152
機械装置及び運搬具	13,593	14,241
減価償却累計額	△9,094	△10,009
機械装置及び運搬具(純額)	4,499	4,231
土地	52,096	54,282
リース資産	23,681	23,227
減価償却累計額	△14,777	△15,266
リース資産(純額)	8,903	7,961
建設仮勘定	3,669	4,497
その他	43,311	46,764
減価償却累計額	△33,767	△36,577
その他(純額)	9,544	10,186
有形固定資産合計	218,173	225,312
無形固定資産		
のれん	1,496	2,323
リース資産	157	112
その他	14,339	15,323
無形固定資産合計	15,993	17,759
投資その他の資産		
投資有価証券	9,964	9,787
長期貸付金	1,106	1,078
繰延税金資産	11,039	9,900
差入保証金	32,350	32,578
その他	4,023	4,092
貸倒引当金	△392	△360
投資その他の資産合計	58,092	57,077
固定資産合計	292,259	300,148
資産合計	404,458	410,365

(百万円)

	2020年度	2021年度
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	59,423	57,237
短期借入金	21,962	19,841
コマーシャル・ペーパー	10,000	17,000
1年内償還予定の社債	10,010	—
1年内返済予定の長期借入金	20,495	17,795
リース債務	2,574	2,445
未払法人税等	7,848	3,480
賞与引当金	3,634	3,540
役員賞与引当金	205	198
ポイント引当金	1,542	485
未回収商品券引当金	291	—
店舗閉鎖損失引当金	248	58
資産除去債務	30	65
その他	27,218	25,895
流動負債合計	165,484	148,045
固定負債		
社債	—	10,000
長期借入金	44,520	47,511
リース債務	11,320	10,862
繰延税金負債	247	198
役員退職慰労引当金	673	496
退職給付に係る負債	5,804	6,297
資産除去債務	13,342	16,143
長期預り保証金	6,603	6,821
その他	1,269	1,468
固定負債合計	83,783	99,799
負債合計	249,267	247,844
純資産の部		
株主資本		
資本金	13,609	13,609
資本剰余金	20,049	20,063
利益剰余金	108,998	115,030
自己株式	△561	△547
株主資本合計	142,095	148,156
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	880	559
繰延ヘッジ損益	—	5
為替換算調整勘定	140	132
退職給付に係る調整累計額	△254	△266
その他の包括利益累計額合計	766	431
新株予約権	134	121
非支配株主持分	12,194	13,811
純資産合計	155,190	162,521
負債純資産合計	404,458	410,365

連結損益計算書

株式会社バローホールディングス及び連結子会社（2021年及び2022年3月31日に終了した連結会計年度）

(百万円)

	2020年度	2021年度
売上高	706,331	708,484
売上原価	519,555	520,255
売上総利益	186,775	188,228
営業収入	23,837	24,034
営業総利益	210,613	212,263
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費	5,842	5,080
包装費	141	159
消耗品費	1,405	1,512
配送費	1,679	1,864
ポイント引当金繰入額	3,601	1,587
貸倒引当金繰入額	4	2
役員報酬	988	989
給料及び手当	69,773	73,227
賞与	6,120	6,282
賞与引当金繰入額	3,403	3,226
役員賞与引当金繰入額	203	179
退職給付費用	1,240	1,067
役員退職慰労引当金繰入額	61	△16
法定福利及び厚生費	12,099	12,636
水道光熱費	9,299	10,226
賃借料	30,286	31,915
修繕維持費	4,758	4,811
減価償却費	16,283	18,071
のれん償却額	434	652
その他	17,336	17,579
販売費及び一般管理費合計	184,964	191,057
営業利益	25,648	21,205
営業外収益		
受取利息	133	134
受取配当金	186	182
受取事務手数料	1,576	1,588
受取賃貸料	855	648
持分法による投資利益	19	85
その他	1,927	1,963
営業外収益合計	4,698	4,603
営業外費用		
支払利息	854	764
不動産賃貸原価	680	497
その他	415	405
営業外費用合計	1,950	1,668
経常利益	28,397	24,140
特別利益		
固定資産売却益	47	84
土地受贈益	103	—
投資有価証券売却益	42	1
負ののれん発生益	17	0
違約金収入	170	77
補助金収入	467	582
その他	50	95
特別利益合計	898	841
特別損失		
固定資産売却損	24	42
固定資産除却損	287	186
減損損失	2,843	3,308
固定資産圧縮損	197	421
投資有価証券評価損	138	6
営業自粛による損失	702	—
その他	557	358
特別損失合計	4,751	4,324
税金等調整前当期純利益	24,544	20,657
法人税、住民税及び事業税	10,877	7,985
法人税等調整額	△1,793	1,421
法人税等合計	9,083	9,407
当期純利益	15,461	11,250
非支配株主に帰属する当期純利益	2,868	2,235
親会社株主に帰属する当期純利益	12,592	9,014

連結財務諸表(要約)

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社パローホールディングス及び連結子会社 (2021年及び2022年3月31日に終了した連結会計年度)

(百万円)

	2020年度	2021年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	24,544	20,657
減価償却費	18,234	20,228
減損損失	2,843	3,308
のれん償却額	434	652
負ののれん発生益	△17	△0
貸倒引当金の増減額(△は減少)	42	△35
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	624	471
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	21	△197
ポイント引当金の増減額(△は減少)	57	108
受取利息及び受取配当金	△320	△317
支払利息	854	764
固定資産除却損	287	186
固定資産圧縮損	197	421
営業自粛による損失	702	—
投資有価証券評価損益(△は益)	138	6
持分法による投資損益(△は益)	△19	△85
補助金収入	△467	△582
売上債権の増減額(△は増加)	△256	△987
棚卸資産の増減額(△は増加)	△1,552	△3,206
仕入債務の増減額(△は減少)	1,364	△2,515
未払消費税等の増減額(△は減少)	1,306	△705
未払金及び未払費用の増減額(△は減少)	847	△1,958
その他	1,952	1,370
小計	51,822	37,584
利息及び配当金の受取額	220	218
利息の支払額	△834	△753
法人税等の支払額	△7,069	△12,687
営業活動によるキャッシュ・フロー	44,138	24,361
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△427	△221
定期預金の払戻による収入	532	462
有形固定資産の取得による支出	△26,981	△24,339
有形固定資産の売却による収入	1,023	228
無形固定資産の取得による支出	△1,250	△2,506
投資有価証券の取得による支出	△118	△355
投資有価証券の売却による収入	227	7
貸付けによる支出	△6	△29
貸付金の回収による収入	83	676
差入保証金の差入による支出	△1,766	△2,003
差入保証金の回収による収入	1,868	1,738
預り保証金の受入による収入	450	653
預り保証金の返還による支出	△770	△341
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△193	△1,570
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	102	—
事業譲受による支出	△76	△92
補助金による収入	467	582
その他	△1,300	381
投資活動によるキャッシュ・フロー	△28,137	△26,729
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△4,241	△2,121
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	10,000	7,000
長期借入れによる収入	12,156	21,800
長期借入金の返済による支出	△22,218	△23,982
社債の発行による収入	—	9,950
社債の償還による支出	△34	△10,010
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△2,802	△3,221
自己株式の売却による収入	5	15
自己株式の取得による支出	△1	△0
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△46	—
配当金の支払額	△2,848	△2,958
非支配株主への配当金の支払額	△441	△586
その他	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,472	△4,115
現金及び現金同等物に係る換算差額	△337	0
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	5,190	△6,482
現金及び現金同等物の期首残高	24,159	29,349
現金及び現金同等物の期末残高	29,349	22,867

連結株主資本等変動計算書

株式会社パローホールディングス及び連結子会社（2021年及び2022年3月31日に終了した連結会計年度）

2020年度

(百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己 株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	13,609	20,076	99,256	△566	132,375	△1,865	0	273	△34	△1,627	142	9,754	140,645
会計方針の変更による累積的影響額					—								—
会計方針の変更を反映した当期首残高	13,609	20,076	99,256	△566	132,375	△1,865	0	273	△34	△1,627	142	9,754	140,645
当期変動額													
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△26			△26								△26
剰余金の配当			△2,850		△2,850								△2,850
親会社株主に帰属する当期純利益			12,592		12,592								12,592
自己株式の処分				5	5								5
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						2,746	△0	△133	△219	2,393	△8	2,440	4,825
当期変動額合計	—	△26	9,742	5	9,720	2,746	△0	△133	△219	2,393	△8	2,440	14,545
当期末残高	13,609	20,049	108,998	△561	142,095	880	—	140	△254	766	134	12,194	155,190

2021年度

(百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己 株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	13,609	20,049	108,998	△561	142,095	880	—	140	△254	766	134	12,194	155,190
会計方針の変更による累積的影響額			△24		△24							△31	△56
会計方針の変更を反映した当期首残高	13,609	20,049	108,973	△561	142,070	880	—	140	△254	766	134	12,162	155,134
当期変動額													
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		13			13								13
剰余金の配当			△2,958		△2,958								△2,958
親会社株主に帰属する当期純利益			9,014		9,014								9,014
自己株式の取得				△0	△0								△0
自己株式の処分		0		14	15								15
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△321	5	△7	△12	△335	△12	1,649	1,301
当期変動額合計	—	14	6,056	14	6,085	△321	5	△7	△12	△335	△12	1,649	7,386
当期末残高	13,609	20,063	115,030	△547	148,156	559	5	132	△266	431	121	13,811	162,521

企業データ/株式状況

(2022年3月31日現在)

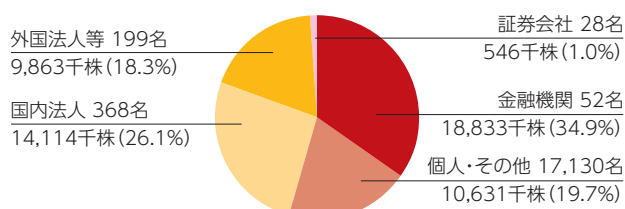
企業データ

会社名	株式会社バローホールディングス (2015年10月1日付で「株式会社バロー」より商号変更)
本店所在地	岐阜県恵那市大井町180番地の1
本部所在地	岐阜県多治見市大針町661番地の1
設立	1958年7月
代表者	代表取締役会長兼社長 田代 正美
資本金	136億9百万円

株式状況

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式総数	53,987,499株
株主数	17,777名
上場取引所	東京証券取引所第一部、名古屋証券取引所第一部

所有者別株式の分布状況



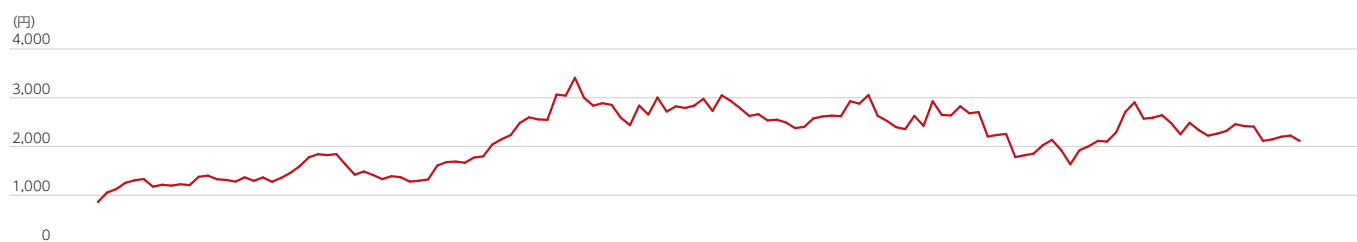
大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)*
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,860	10.89
公益財団法人伊藤青少年育成奨学会	2,910	5.41
株式会社子雲社	2,730	5.07
農林中央金庫	2,542	4.72
株式会社十六銀行	2,536	4.71
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,429	4.51
田代正美	1,439	2.67
株式会社リテールパートナーズ	1,260	2.34
株式会社アークス	1,260	2.34
株式会社三菱UFJ銀行	1,223	2.27

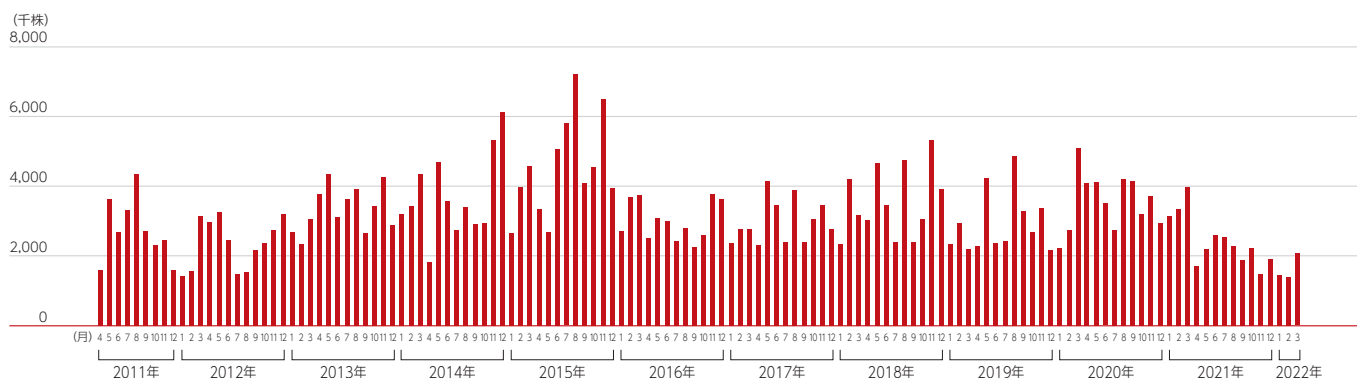
注：同一株式数を所有する場合、株主番号順に記載しております。
*発行済株式総数（自己株式を除く）に対する所有株式数の割合は小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

株価及び出来高の推移

株価（調整後終値）



出来高



グループ企業一覧 (2022年9月30日現在)

事業区分	企業名	
●スーパーマーケット事業	株式会社パロー 株式会社タチヤ 株式会社食鮮館タイヨー 株式会社公正屋 株式会社フタバヤ 三幸株式会社 株式会社てらお食品 有限会社大和ストア 株式会社八百鮮 株式会社ヤマタ 中部フーズ株式会社 株式会社ダイエンフーズ	株式会社福井中央漬物 本田水産株式会社 古屋産業株式会社 株式会社桂林閣 有限会社白石罐詰工場 大東食研株式会社 株式会社主婦の店商事中部本社 株式会社Vソリューション 中部ミート株式会社 中部アグリ株式会社 株式会社パローマックス*** VARO Co., Ltd.
●ドラッグストア事業	中部薬品株式会社 有限会社ひだ薬局	有限会社なぎさ薬局
●ホームセンター事業	株式会社ホームセンターパロー 株式会社ダイユーエイト 株式会社タイム 株式会社日敷	株式会社ファースト 株式会社アグリル 株式会社アレンザ・ジャパン
●スポーツクラブ事業	株式会社アクトス	
●流通関連事業	中部流通株式会社 中部興産株式会社 有限会社滋賀中央パックス メンテックス株式会社 株式会社セイソー 株式会社V Flower	上海巴栄貿易有限公司 Valor Vietnam Co., Ltd. 株式会社パローエージェンシー 有限会社ジャパングリーンサービス 株式会社フェイス
●その他の事業	アレンザホールディングス株式会社 株式会社ホームセンターパロー** 株式会社アミーゴ 株式会社ジョーカー 有限会社アグリ元氣岡山	株式会社岐阜ファミリーデパート 株式会社中部保険サービス 株式会社パローマックス*** 株式会社パローフィナンシャルサービス

注：**ペットショップ事業、***同一企業

沿革

1958年	7月	「株式会社主婦の店」を岐阜県恵那市大井町251番地の1に設立。
	9月	スーパーマーケット1号店「恵那店」の営業を開始。
1969年	3月	中部興産株式会社(現、連結子会社)を設立し、不動産事業を開始。
1970年	3月	社名「株式会社主婦の店」を「株式会社主婦の店パロー」に変更。
1974年	11月	本店を岐阜県恵那市大井町270番地の1に移転するとともに、「株式会社主婦の店パロー」を「株式会社パロー」に変更。
1977年	10月	本店を岐阜県多治見市東町1丁目9番地の3に移転。
1984年	2月	中部薬品株式会社(現、連結子会社)を設立し、医薬品等の販売を開始。
1985年	5月	中部フーズ株式会社(現、連結子会社)を設立し、蕎麦及び麺類の製造及び販売を開始。
1989年	1月	岐阜県多治見市に物流センターを開設。
	9月	中部流通株式会社(現、連結子会社)において包装資材の販売等を開始。
1993年	10月	名古屋証券取引所市場第二部に株式を上場。
1995年	10月	株式会社富士屋と合併。
1996年	6月	本部及び物流センターを岐阜県多治見市大針町661番地の1に移転。
1998年	4月	株式会社アクトス(現、連結子会社)が、株式会社パローより営業譲渡を受け、スポーツクラブ事業を開始。
1999年	3月	メンテックス株式会社(現、連結子会社)を設立。
2001年	6月	富山県南砺市に北陸物流センターを開設。
2005年	2月	株式会社タチヤ(現、連結子会社)を子会社化。
	3月	東京証券取引所市場第一部及び名古屋証券取引所市場第一部に指定。
	4月	株式会社ユースを子会社化。
2007年	2月	株式会社サンフレンド(現、株式会社食鮮館タイヨー、連結子会社)を子会社化。
2012年	2月	富山県南砺市に北陸畜産プロセスセンターを開設。
	11月	岐阜県可児市に可児ドライ物流センターを開設。
2013年	7月	静岡県島田市に静岡総合センターを開設。
	8月	岐阜県可児市に可児チルド物流センターを開設。
	9月	岐阜県大垣市に大垣畜産プロセスセンターを、岐阜県可児市に可児青果センターを開設。
2015年	10月	「株式会社パロー」を「株式会社パローホールディングス」に商号変更。当社を分割会社とする吸収分割の効力発生。 「株式会社パロー」がスーパーマーケット事業を、「株式会社ホームセンターパロー」がホームセンター事業・ペットショップ事業を承継。
2016年	3月	愛知県名古屋市中村区に名古屋本部を開設。
	8月	株式会社公正屋(現、連結子会社)を子会社化。
2018年	8月	株式会社フタバヤ(現、連結子会社)を子会社化。
	12月	株式会社アクトス及び株式会社リテールパートナーズとの3社間で資本業務提携締結。
2019年	2月	三幸株式会社(現、連結子会社)を子会社化。
	4月	株式会社ホームセンターパローとアレンザホールディングス株式会社との間の株式交換によりホームセンター事業を統合、アレンザホールディングス株式会社(現、連結子会社)を子会社化。
2020年	8月	大東食研株式会社(現、連結子会社)を子会社化。
2021年	4月	本田水産株式会社が株式会社石巻フーズを吸収合併。
	5月	有限会社つるまる(現、連結子会社)を子会社化。
	7月	株式会社フェイス(現、連結子会社)を子会社化。
	10月	株式会社八百鮮(現、連結子会社)を子会社化。 株式会社ヤマタ(現、連結子会社)を子会社化。
	12月	株式会社パローフィナンシャルサービス(現、連結子会社)を設立。
2022年	4月	東京証券取引所の市場区分見直しにより市場第一部からプライム市場へ、名古屋証券取引所の市場区分見直しにより市場第一部からプレミアム市場へ移行。



Valor (バロー) とは… 英語の古語で『勇気ある者』を意味します。
この言葉を社名としたのは、社会に貢献する責任ある企業をつくるためには、
何事にも挑戦する「勇気」を持ち続けることが大切だと考えるからです。

将来の見通しに関する記述について

本報告書に掲載されている情報には、株式会社バローホールディングス及びグループ各社の業績に関する将来予測の記述が含まれております。こうした記述は発行時点で入手可能な情報から判断した将来予測であり、将来の業績は経営環境の変化などにより、目標とは異なる結果となる可能性があることにご留意ください。

株式会社 **バロー** ホールディングス

本部 〒507-0062
岐阜県多治見市大針町661番地の1 TEL : 0572-20-0860 (代表)

可児事務所 〒509-0214
(IR室) 岐阜県可児市広見北反田1957番地の2 TEL : 0574-60-0858

URL : <https://valorholdings.co.jp/> IR情報掲載URL : <https://valorholdings.co.jp/ir/>